

L'accueil des hôtes chinois et indiens dans le tourisme d'affaires à Genève – État des lieux et propositions d'amélioration

Dans le cadre du module 786b – Travail de bachelor

Réalisé par

Gehrig, Jenny

Professeure responsable

Zupan, Christine

Déposé, le 8 juillet 2013 à Sierre



Domaine Économie & Services, filière Tourisme

www.hevs.ch

Résumé

Le but de ce travail de Bachelor est de savoir comment améliorer l'accueil des hôtes chinois et indiens dans le tourisme d'affaires à Genève. Objectivement, ce travail consiste à comparer les conditions d'accueil genevoises à travers un benchmarking avec d'autres villes de congrès européennes. Suite à cette analyse de l'offre, quelques chiffres permettent de ressortir des données sur l'émergence de l'Inde et de la Chine pour prouver le potentiel de ces économies émergentes. Cette étude permet ensuite de mieux comprendre les relations interculturelles entre trois différentes cultures. Puis, différents avis d'acteurs touristiques enrichissent ce travail à travers un regard professionnel. Ceux-ci donnent principalement quelques recommandations à prendre et signalent les mesures effectives. Finalement, des mesures maîtrisables par la Fondation Genève Tourisme & Congrès (FGT&C) en découlent. Cette analyse se base sur différentes sources fiables comme des brochures éditées conjointement par Suisse Tourisme et hotelleriesuisse, des échanges et des entretiens avec des professionnels du tourisme, des articles scientifiques, des articles de presse et de toute une littérature autour des relations interculturelles. Ce travail révèle que les touristes chinois et indiens requièrent un accueil spécifique pendant leur séjour. Etant donné que les nuitées de ces pays émergents sont en forte augmentation en Suisse, la destination Genève mise fortement sur ces clientèles. Cependant, ces hôtes ont souvent des attentes très exigeantes et leur culture est très différente. Les professionnels du tourisme doivent alors se préparer à un véritable travail interculturel afin d'éviter tout malentendu et d'organiser un séjour parfait.

Mots-clés : pays émergents, accueil, tourisme d'affaires, relations interculturelles.

Avant-propos et remerciements

Aujourd'hui, la qualité de l'accueil est une préoccupation partagée par de nombreux professionnels du tourisme. Par conséquent, le Bureau des congrès de la FGT&C aimerait connaître les mesures d'améliorations de l'accueil dans le milieu touristique genevois afin de mieux répondre aux attentes des marchés indiens et chinois. Plus précisément, la directrice du Bureau des congrès, Madame Anja Loetscher, souhaiterait savoir ce que ces hôtes recherchent et ce que la destination Genève pourrait développer pour améliorer la qualité de l'accueil des touristes chinois et indiens. Anja Loetscher a ainsi proposé à l'auteur de ce travail d'étudier ce sujet parallèlement à son stage au sein de la FGT&C.

Anja Loetscher s'intéresse fortement à ces marchés et y active de ce fait la promotion du tourisme d'affaires. En effet, ces économies émergentes représentent un énorme potentiel pour le tourisme d'affaires à Genève mais des changements devraient être entrepris pour les attirer davantage en Suisse dans un premier temps, puis pour les maintenir dans un deuxième temps. Actuellement, quelques mesures effectives prouvent qu'une certaine conscience collective existe mais il est important de poursuivre les efforts afin de s'adapter davantage à ces cultures.

Dans le dernier chapitre, l'auteur a proposé des mesures d'améliorations que la FGT&C pourrait développer. Toutefois, ces mesures ne sont pas exhaustives et afin de réellement améliorer l'accueil, la participation de tous les acteurs touristiques est requise. En effet, étant donné que plusieurs acteurs entrent en contact avec ces hôtes, chaque prestataire devrait activement collaborer.

La principale difficulté rencontrée dans ce travail a été de savoir s'il était pertinent d'interroger des hôtes chinois et indiens afin de connaître leurs attentes. Néanmoins, comme plusieurs études fiables avaient déjà été menées par des acteurs touristiques fiables, ce travail se base sur ces recherches existantes. La deuxième difficulté a été la prise de rendez-vous avec les différents professionnels du tourisme. Leur agenda est souvent chargé et comme l'auteur avait également des horaires de travail à respecter, il n'était pas toujours facile de trouver une date.

Ce travail se compose d'une partie théorique ainsi que d'une partie pratique. Premièrement, une comparaison entre Genève et d'autres villes européennes a eu pour but de situer Genève. Deuxièmement, des données quantitatives ont permis de se rendre compte du fort potentiel des marchés indiens et chinois. Troisièmement, des ouvrages littéraires ont facilité la bonne compréhension des différents modèles de dimensions culturelles. La partie pratique englobe les synthèses des différents entretiens menés auprès de plusieurs professionnels qui ont fortement complétées ce travail en apportant une vision expérimentée.

L'auteur remercie grandement tous les professionnels du tourisme de lui avoir accordé leur temps pour un entretien et de leur gentillesse :

- Madame Cécilia Abramowitz, Directrice Accueil, Centre International de Conférences Genève (CICG) ;
- Monsieur François Dricourt, Adjoint à la Direction, Centre International de Conférences Genève (CICG) ;
- Monsieur Luca Pellandini, Chef de projets, Centre International de conférences Genève (CICG) ;
- Monsieur Pascal Losey, Vice-director, Fert ;
- Monsieur Max Vanbeurden, Director of Sales, Crowne Plaza;
- Monsieur Philippe Meyer, International Trade Director, Chamber of Commerce, Industry and Services Geneva (CCIG);
- Madame Yunfei Gao, Executive Secretary, Swiss Chinese Chamber of Commerce;
- Monsieur Vincent Ginestet, Responsable Hébergement, Hôtel Royal, Manotel ;
- Mademoiselle Jing Wang, Responsable Outgoing, Tian-Tan Horizon ;
- Monsieur Gérald Bérout, Directeur, SinOptic ;
- Madame Yulan Mennini, Operations Manager, Voyaluxe;
- Monsieur Angel Gonzalez, Director of Sales, InterContinental.

L'auteur souhaite également fortement remercier toutes les personnes ayant participé à l'accomplissement de ce travail de fin d'études :

- Madame Christine Zupan, professeure à la HEVS-SO Valais/Wallis pour son suivi, sa disponibilité et ses conseils ;
- Madame Anja Loetscher, directrice Bureau des congrès FGT&C, pour son mandat, sa disponibilité et ses conseils ;
- Monsieur Simon Bosshart, Director Asia Pacific / Director China, pour sa documentation de qualité (études internes) ;
- Madame Guendalina Rampazzi, Product Manager Meetings & Incentives, pour sa documentation de qualité (résultats d'études internes) ;
- Monsieur Yves Bertelle, Responsable Enquêtes et Mesure de Qualité, Genève Aéroport, pour ses échanges d'emails ;
- Madame Jessica Guzzo, Product Manager, FGT&C, pour ses précieux conseils liés au marketing ;
- Monsieur Vincent Dubi, Director Marketing, FGT&C, pour ses précieux conseils liés au marketing ;
- Madame Mélanie Paillard, Coordinatrice Communication FGT&C, Monsieur José Montero et Monsieur Sylvain Botter pour leur relecture efficace, leur soutien et leur gentillesse.

Table des matières

RÉSUMÉ	II
AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES FIGURES.....	XI
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	XII
INTRODUCTION	1
1. L'ACCUEIL ET LA <i>MEETINGS INDUSTRY</i> : DES TERMES À DÉFINIR	3
1.1 Définition de l'accueil.....	3
1.1.1 L'accueil en Suisse.....	4
1.2 Définition de la <i>meetings industry</i>	5
1.2.1 Situation de la meetings industry à Genève	6
1.2.2 La Fondation Genève Tourisme & Congrès	7
2. LA POSITION DE GENÈVE EN MATIÈRE D'ORGANISATION DE MEETINGS	9
2.1 Le ranking ICCA 2012.....	9
2.1.1 Nombre de meetings par ville	9
2.1.2 Nombre de meetings par pays.....	9
2.2 Les critères de choix d'une destination.....	10
2.3 Analyse de l'offre et de la concurrence.....	10
2.3.1 L'accessibilité	10
2.3.2 L'attractivité.....	11
2.3.3 Les coûts	12
2.3.4 L'hôtellerie.....	13
2.3.5 Les centres de congrès.....	14
2.3.6 Synthèse du benchmarking	14
3. L'INDE ET LA CHINE : UN FORT POTENTIEL POUR LE TOURISME D'AFFAIRES.....	15

3.1	Les pays émergents et l'Europe.....	15
3.2	Les pays émergents et la Suisse	16
3.3	L'Inde	17
3.3.1	Situation économique.....	17
3.3.2	Situation politique	18
3.3.3	Profil des hôtes indiens en Suisse	19
3.3.4	Le tourisme indien en Suisse	20
3.3.5	Situation de la meetings industry indienne	22
3.4	La Chine	22
3.4.1	Situation économique.....	22
3.4.2	Situation politique	23
3.4.3	Profil des hôtes chinois en Suisse	24
3.4.4	Le tourisme chinois en Suisse	25
3.4.5	Situation de la meetings industry chinoise.....	26
4.	LES RELATIONS INTERCULTURELLES ENTRE LA CHINE, L'INDE ET LA SUISSE.....	27
4.1	Les cinq dimensions d'Hofstede	27
4.2	Les sept dimensions de Trompenaars.....	31
4.3	Le modèle de Richard Lewis	35
4.4	Aperçu historique de l'Inde	37
4.5	Caractéristiques de la culture indienne.....	37
4.5.1	Les relations sociales	37
4.5.2	Les relations professionnelles.....	39
4.6	Aperçu historique de la Chine	40
4.7	Caractéristiques de la culture chinoise	41
4.7.1	Les relations sociales	41
4.7.2	Les relations professionnelles.....	42
4.8	Aperçu historique de la Suisse	43

4.9	Caractéristiques de la culture suisse	43
4.9.1	Les relations sociales	43
4.9.2	Les relations professionnelles.....	44
4.10	Avis des acteurs touristiques genevois.....	44
5.	OPINIONS DES ACTEURS TOURISTIQUES SUISSES	46
5.1	L'accueil à l'hôtel	47
5.1.1	Recommandations	47
5.1.2	Mesures effectives.....	48
5.2	Travail interculturel	49
5.2.1	Recommandations	49
5.2.2	Mesures effectives.....	50
5.3	Habitudes alimentaires	51
5.3.1	Recommandations	51
5.3.2	Mesures effectives.....	52
5.4	La promotion	52
5.4.1	Recommandations	52
5.4.2	Mesures effectives.....	53
5.5	SWOT de la destination Genève.....	54
5.5.1	Les forces	55
5.5.2	Les faiblesses	55
5.5.3	Les opportunités	56
5.5.4	Les menaces.....	57
6.	PROPOSITIONS D'AMÉLIORATION DE L'ACCUEIL À GENÈVE	58
6.1	Mesure 1 : Sensibilisation et formation pour tous.....	58
6.2	Mesure 2 : Introduction de labels	60
6.3	Mesure 3 : Adaptation des produits touristiques	61
6.4	Mesure 4 : Amélioration de la promotion.....	63

6.5	Mesure 5 : Réaménagement de l'accueil	65
CONCLUSION		68
LISTE DES RÉFÉRENCES.....		70
ANNEXE I: OBJECTIFS DE CE TRAVAIL.....		76
ANNEXE II: ORGANIGRAMME DE LA FGT&C.....		77
ANNEXE III: TABLEAU DE BENCHMARKING		78
ANNEXE IV: LISTE DE CONSEILS PAR SUISSE TOURISME & HOTELLERIESUISSE		80
ANNEXE V : RÉSULTATS DES ENTRETIENS: PARTICULARITÉS		82
ANNEXE VI : RÉSULTATS DES ENTRETIENS: MESURES À PRENDRE		84
ANNEXE VII : RÉSULTATS DES ENTRETIENS: MESURES EFFECTIVES		85
ANNEXE VIII : PRESTATAIRES INTERROGÉS		86
ANNEXE IX: EXEMPLE DE PROGRAMME DE FORMATION.....		87
ANNEXE X : EXEMPLES DE LABELS.....		88
ANNEXE XI : EXEMPLES DE SOUVENIRS.....		89
ANNEXE XII : EXEMPLE D'INTERFACE POUR LES SUPPORTS TACTILES		90
ANNEXE XIII : EXEMPLES DE RÉAMÉNAGEMENT D'OFFICES DE TOURISME.....		91
DECLARATION DE L'AUTEUR		92

Liste des tableaux

Tableau 1 - Caractéristiques des marchés corporatifs et associatifs.....	6
Tableau 2 - Le Bureau des congrès en chiffres.....	7
Tableau 3 - Chiffres de l'économie indienne entre 2009 et 2014.....	18
Tableau 4 - Chiffres de l'économie chinoise entre 2009 et 2013	23
Tableau 5 - Différences entre universalistes et particularistes.....	31
Tableau 6 - Différences entre individualistes et collectivistes.....	32
Tableau 7 - Différences entre une culture neutre et affective	32
Tableau 8 - Différences entre une culture spécifique et une culture diffuse	33
Tableau 9 - Différences entre le statut attribué ou acquis	34
Tableau 10 - Différences entre les cultures orientées vers soi ou vers l'extérieur	34
Tableau 11 - Différences entre séquentiels et synchrones.....	35
Tableau 13 - Analyse SWOT de la destination Genève	54

Liste des figures

Figure 1 - Croissance des pays émergents et de l'OCDE entre 2005 et 2010	16
Figure 2 - Variation des nuitées selon le pays de provenance entre 2011 et 2012.....	17
Figure 3 - Nuitées des touristes indiens en Suisse (2005-2011)	21
Figure 4 - Nuitées des touristes chinois en Suisse (2005-2011).....	25
Figure 5 - Le tourisme d'affaires chinois émetteur, récepteur et interne en 2012	26
Figure 6 - Les cinq dimensions d'Hofstede.....	29
Figure 7 - Le modèle de Richard Lewis	36

Liste des abréviations

BRIC : Brésil, Russie, Inde, Chine

CIBTM: China Incentive, Business Travel & Meetings Exhibition

DMC : Destination management company

FGT&C : Fondation Genève Tourisme & Congrès

FST : Fédération Suisse du Tourisme

IBTM India: Incentives, business travel & meetings expo India

ICCA : International Congress and Convention Association

MICE : Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions

PCO : Professional conference organiser

SCIB : Switzerland Convention & Incentive Bureau

SHG : Société des Hôteliers de Genève

Introduction

Jouissant d'une notoriété internationale et d'une personnalité cosmopolite, Genève est souvent surnommée comme « la plus petite des grandes capitales » ou « *the biggest international village in the world* ». Genève dispose de nombreux avantages qui attirent principalement le tourisme d'affaires ou *meetings industry*. La situation géographique, le cadre de vie exceptionnel, la qualité de ses infrastructures hôtelières, de congrès et de transport, les commerces de luxe ou la richesse culturelle sont autant d'atouts appréciés par les touristes, sans oublier que Genève est le siège d'environ 250 organisations internationales. Ville hôte de l'Organisation des Nations Unies (ONU), au même titre que New York, Genève est l'un des centres de coopération internationale le plus important du monde. Ce dynamisme séduit grandement les organisateurs de congrès, les hommes d'affaires, les diplomates et fonctionnaires internationaux. Genève, ville de congrès, attire également les hôtes de pays émergents tels que l'Inde ou la Chine. Ces économies recherchent fortement cet art de vivre qu'ils ne retrouveront nulle part ailleurs. Depuis quelque temps, la FGT&C effectue un important travail de promotion sur les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) et le Bureau des congrès se focalise principalement sur l'Inde et la Chine. Primordiaux pour la croissance des nuitées hôtelières, ces marchés compensent énergiquement la stagnation des pays limitrophes de l'Union européenne.

La Chine et l'Inde. Des pays d'une extrême richesse culturelle, d'un sens de l'hospitalité unique et d'une étiquette des affaires à connaître. Entrer en contact, négocier, discuter, manger, se divertir, rire avec ces hôtes nécessite une excellente compréhension de leur culture. C'est pourquoi, la directrice du Bureau des congrès, Anja Loetscher, désirerait mieux les connaître. Améliorer la qualité de l'accueil à Genève afin qu'ils se sentent comme chez eux. Approcher ces hôtes. Séduire ces hôtes. Attirer ces hôtes à Genève pour qu'ils y organisent leurs événements : des intentions et des convictions que la directrice expose ouvertement au sein des bureaux de la FGT&C. Les Chinois et les Indiens ont de hautes attentes. Tous les professionnels du tourisme devraient prendre conscience que lorsque les touristes viennent de régions lointaines, il serait préférable de connaître leur culture afin d'éviter tout quiproquos et d'organiser un séjour incomparable.

Ce travail répond aux questions dûment posées et aux objectifs fixés (Annexe I). Tout d'abord, l'auteur a décidé d'éclaircir le lecteur sur quelques définitions à propos des sujets principaux de ce travail, à savoir l'accueil et la *meetings industry*. Ensuite, grâce à un benchmarking, des données provenant de l'association ICCA (International Congress and Convention Association), des rapports annuels des aéroports et des Bureaux de congrès, une comparaison entre Genève et d'autres villes européennes a permis de positionner Genève. Le troisième chapitre évoque les situations économique, politique et touristique de l'Inde et de la Chine sur la base de données chiffrées ainsi que d'études d'hotelleriesuisse et de Suisse Tourisme. S'ensuit un chapitre sur les relations interculturelles à travers des modèles de dimensions culturelles pensés par des personnalités célèbres. Cette partie retrace brièvement l'Histoire de ces pays, leurs caractéristiques culturelles et les contacts humains. Le chapitre 5 révèle les résultats des entretiens avec différents professionnels du tourisme et donne un aperçu des mesures effectives à Genève. Une analyse SWOT de Genève clôture cette partie afin de synthétiser les principaux résultats. Finalement, le dernier chapitre propose un certain nombre d'améliorations maîtrisables par le Bureau des congrès, le département marketing et le département *Tourist Services* de la FGT&C.

1. L'accueil et la *meetings industry*: des termes à définir

1.1 Définition de l'accueil

L'hospitalité offerte à l'étranger ou au pèlerin a évolué tout au long de l'Histoire. Traditionnellement, le gîte et le couvert étaient donnés gratuitement à l'étranger de passage mais progressivement, l'apparition de professionnels du tourisme lui ont fait perdre sa notion de gratuité au profit d'une notion d'accueil et de convivialité (Cova & Giannelloni, 2008). A l'époque, voyager était extrêmement dangereux et le fait de trouver un abri permettait de se protéger contre les animaux sauvages, les vols ou les meurtres. Beaucoup de sociétés ont développé l'éthique de l'hospitalité pour assurer un degré de sécurité aux voyageurs mais aussi pour offrir le confort et un accueil agréable (King, 1995).

Le concept d'hospitalité est récent : il intéresse depuis la fin du siècle dernier les professionnels américains du tourisme qui ont commencé à parler d'*hospitality industry*. Depuis là, toute une littérature s'est développée autour de ce concept. En 1985, Reuland, Choudry et Fagel (in King, 1995) perçoivent l'accueil dans les restaurants ou les hôtels comme un processus impliquant l'employé et le client, dans lequel trois éléments interviennent: le produit (repas ou lit), le comportement des employés et l'environnement de l'hôtel ou du restaurant.

Selon la thèse de doctorat d'Yves Cinotti en 2011 (Cinotti, 2011), beaucoup de questions interviennent sur le lien entre tourisme et hospitalité. En se basant sur la définition de Riceur (1998) et Telfeur (2000) : « l'hospitalité, c'est le partage du chez soi », l'auteur distingue trois formes d'hospitalité:

1. L'hospitalité territoriale, qui recouvre les gestes hospitaliers des habitants (professionnels ou non) d'une destination envers les touristes étrangers;
2. L'hospitalité domestique, qui consiste à partager sa propre résidence avec un touriste, comme le couchsurfing ;
3. L'hospitalité commerciale, qui est assez rare étant donné qu'il faut distinguer l'hospitalité de l'accueil. En effet, dans les hôtels, il n'existe pas de « partage de chez soi » car le client n'est pas directement « chez l'hôtelier », sauf peut-être lorsqu'il loge

dans de petits hôtels familiaux. Au restaurant, les clients ne partagent pas le repas directement avec le restaurateur, comme autrefois dans les auberges. De ce fait, à cause de l'industrialisation des services, il n'est pas possible de parler d'hospitalité.

Ces distinctions se rapprochent fortement de l'approche tripartite de l'hospitalité de Lashley (2000) et Morrison (2002), laquelle regroupe une hospitalité publique via les institutions touristiques, une hospitalité domestique via les résidants et une hospitalité commerciale via les professionnels du tourisme.

En 2010, il est intéressant de relever que le dictionnaire Macmillan (in Azmi & Maghzi, 2011, pp. 191-198) propose deux définitions distinctes de l'accueil: la première définit celui-ci comme un comportement sympathique et généreux envers des visiteurs et des invités afin qu'ils se sentent bien accueillis, alors que la deuxième se traduit par la nourriture, la boisson et le divertissement offerts aux clients par une compagnie ou une organisation. Cette définition, plus spécifique que la première, donne un aspect plus commercial alors que la première se concentre sur le comportement.

En résumé, aujourd'hui encore, les chercheurs continuent de débattre sur la véritable définition de l'accueil et plusieurs approches ont permis différentes définitions, lesquelles démontrent l'importance de ce concept. Qu'il soit au restaurant, à l'hôtel, à l'aéroport ou dans un commerce, le touriste devrait être accueilli avec un sens de l'hospitalité aigu.

1.1.1 L'accueil en Suisse

Selon un sondage réalisé en 2012 par le premier site d'avis de voyageurs « Zoover » auprès de 17'000 internautes (Zoover, 2012), les Suisses sont les citoyens les moins accueillants d'Europe alors que les Autrichiens sont en tête du classement. De plus, selon un monitoring réalisé par Suisse Tourisme auprès de 9'000 touristes provenant de 110 pays, 20% de clients sont mécontents par rapport à la qualité du service suisse. Ces résultats démontrent que l'accueil en Suisse nécessite une amélioration, d'autant plus que les prix restent relativement élevés.

1.2 Définition de la *meetings industry*

L'un des majeurs problèmes dans la définition de ce type de tourisme est que les études réalisées à ce jour utilisent des définitions différentes les unes des autres tant il en existe. Ainsi, la nomenclature de cette industrie ainsi que les définitions du terme « meeting » suscitent souvent des débats. En 2006, l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT) a décidé d'adopter une vision plus globale en nommant ce type de tourisme *meetings industry*, plutôt que d'utiliser l'acronyme « Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions » (MICE). Ce terme inclut l'organisation, la promotion et la vente pour des meetings de type associatif, corporate et gouvernemental, des incentives, des séminaires, des congrès, des conférences, des conventions, des événements, des expositions et des foires (World Tourism Organization, 2006).

L'association ICCA (International Congress and Convention Association) définit le terme « meeting » de la façon suivante : « Un meeting est un terme général indiquant l'arrivée de personnes dans un endroit pour conférer ou participer à une activité particulière dont le but principal est de motiver les participants et faire du business ». Toutefois, le but, le lieu, la taille et la durée d'un meeting sont aussi des composantes clés à considérer dans cette industrie car ces critères sont tous contestés et chaque organisation a sa propre définition. Afin de faciliter la comparaison des différentes statistiques de ce domaine, l'Organisation Mondiale du Tourisme recommande donc une définition claire et universelle : le but d'un meeting est de motiver les participants, partager des idées, apprendre, socialiser et discuter. Un meeting s'organise dans un *venue*, payant, espace dédié à l'organisation de meetings. Le nombre de participants minimum est de 10 et la durée, d'au moins quatre heures.

Le tableau 1 permet de saisir les différences entre les meetings de type corporatif et ceux de type associatif. Le marché associatif regroupe les congrès organisés par les associations alors que le marché corporatif est constitué par des événements organisés par des entreprises privées désirant réunir leurs clients, leurs partenaires ou leur personnel (Ecole des Sciences de la gestion Université du Québec à Montréal, 2003).

Tableau 1 - Caractéristiques des marchés corporatifs et associatifs

Corporatif	Associatif
Nombre élevé de réunions	Nombre restreint de congrès
Nombre généralement restreint de participants	Nombre élevé de participants
Réunions visant à satisfaire les besoins des entreprises	Objectifs variés reflétant la diversité des besoins des membres
Nombre limité de décideurs impliqués dans la sélection d'une destination	Plus grand nombre de décideurs impliqués dans la sélection d'une destination
Délai de planification assez court (en général de quelques mois à un an seulement)	Longues périodes de planification se poursuivant sur plusieurs années
Centre d'intérêt géographique plus localisé	Intérêts géographiques diversifiés et sélection des destinations selon un principe de rotation géographique
Processus de décision assez rapide	Processus de décision lent et soumis à la fréquence des rencontres des comités administratifs
Possibilité de répétition d'achat d'un site et d'une destination	Possibilité d'accueil du même groupe ne se représente qu'après plusieurs années

Adapté de l'UQAM (2003)

1.2.1 *Situation de la meetings industry à Genève*

En Suisse, les voyages d'affaires représentent entre 25 et 30% des nuitées totales mais à Genève, ils se montent à 75% (Tribune de Genève, 2011). Le tourisme de congrès plus spécifiquement représente, quant à lui, un quart du marché touristique local (Simon, 2012). Pour le développement du tourisme de congrès, l'arc lémanique constitue la destination phare en Suisse, avec d'excellentes infrastructures. Selon Urs Eberhard, directeur adjoint de Suisse Tourisme, « il n'y a qu'à Palexpo, à Genève, où vous pouvez organiser un congrès de 12'000 personnes en Suisse » (in Tribune de Genève, 2011). De plus, dès novembre 2013, le Swiss Tech Convention Center, construit au nord du campus de l'EPFL à Ecublens, renforcera l'offre de la région du Léman afin d'accueillir davantage de congrès internationaux (EPFL, 2011).

Comme indiqué dans le chapitre précédent, le nombre de nuitées en provenance de l'Inde et de la Chine augmente. Cependant, selon Madame Anja Loetscher, directrice du Bureau des congrès de Genève (in Bongard, 2013, p. 7), l'impact économique estimé est plus important que le nombre de nuitées générées étant donné que le prix d'une nuitée est variable. Le tableau 3 montre une évolution stable de l'accueil des meetings à Genève.

Tableau 2 - Le Bureau des congrès en chiffres

	2008	2009	2010	2011	2012
Apport à l'économie genevoise	13,5 mio	24 mio	62 mio	57 mio	57,5 mio
Nombre de délégués accueillis	-	-	44 167	44 055	44 406

Adapté de Genève Tourisme & Congrès (2012)

En 2012, 44 406 délégués ont été accueillis à Genève, ce qui représente une estimation de 57,5 millions de francs de retombées économiques pour le canton de Genève, en considérant une dépense moyenne de 600 francs par délégué associatif. En 2010, l'incentive de la société Amway China a contribué à raison de 10 millions de francs à l'apport économique, ce qui explique des retombées économiques de 62 millions. Les répercussions économiques des contrats amenés par la FGT&C sont donc considérables. De 2012 à 2017, la FGT&C a signé et confirmé 256'000 nuitées, soit un chiffre d'affaires estimé à CHF 122 millions pour la région.

Selon Marcel Vissers, rédacteur en chef de deux magazines spécialisés dans l'industrie des congrès (in Genève Tourisme & Congrès, 2012) « Genève bénéficie d'une excellente réputation comme destination pour organiser des congrès car c'est une ville chic, riche, c'est la capitale des diplomates et des conférences internationales » mais selon lui, Genève doit faire face à plusieurs défis : les prix, la sécurité et la modernisation de ses infrastructures. Pour rester concurrentielle, Genève devra donc se moderniser et devenir innovante et attractive.

1.2.2 La Fondation Genève Tourisme & Congrès

Les trois missions principales de la FGT&C sont les suivantes :

- promouvoir et vendre Genève comme destination de congrès et de loisirs ;
- informer et accueillir les visiteurs de Genève via l'office situé à la rue du Mont-Blanc, le Visitor's Center à l'aéroport et les Tourist Angels (étudiants renseignant les touristes dans différents points de la ville durant la période estivale) ;
- soutenir et organiser des animations comme les Fêtes de Genève, la plus grosse manifestation touristique de Suisse (créées pour attirer le tourisme de loisirs lorsque la clientèle d'affaires est moins fréquente).

La FGT&C compte environ 50 collaborateurs répartis entre six départements (Annexe II) :

- Manifestations
- Finances
- Marketing
- Bureau des congrès
- RH et Administration
- Tourist Services (accueil & information)

Depuis le 1^{er} janvier 2013, l'association Genève Tourisme & Congrès est devenue une fondation gérée par un nouveau Conseil de fondation composé de 11 membres (Aubert, 2012). Ainsi, elle gère l'activité touristique opérationnelle à Genève. La commission consultative du tourisme, quant à elle, conseille la FGT&C sur l'évolution de la politique du tourisme et l'aide dans l'accomplissement des buts fixés par la loi sur le tourisme (Fondation Genève Tourisme & Congrès, 2013).

Depuis avril 2010, le directeur général est Philippe Vignon, ancien directeur commercial d'easyJet (Aubert, 2012). De plus, depuis le 28 mai 2013, il est devenu président du comité du Switzerland Convention & Incentive Bureau (SCIB), l'association suisse de promotion du tourisme d'affaires présente en Europe, en Amérique du Nord et en Russie. En 2011, le SCIB a participé à l'organisation de 43% des manifestations internationales en Suisse et le secteur des congrès a généré la même année près de 6,6 millions de nuitées, ce qui représente 19% du nombre total de nuitées (Cazaban, 2013).

Ainsi, le monde de la *meetings industry* occupe une place importante et la compétition devient rude, c'est pourquoi il est intéressant d'observer et de comparer l'ensemble de l'offre de Genève avec les autres destinations. Le chapitre suivant permet ainsi de faire un état des lieux.

2. La position de Genève en matière d'organisation de meetings

2.1 Le ranking ICCA 2012

Chaque année, l'association ICCA classe les villes de congrès selon le nombre de meetings de type associatif organisés. Afin d'être considéré comme « meeting associatif », le meeting doit tourner dans au moins trois pays différents d'année en année, attirer au moins 50 participants et doit avoir lieu régulièrement. Ainsi, sur la base de ces différents critères, ce classement permet de positionner les principales destinations d'accueil de congrès internationaux au niveau mondial ou par continent, puis par ville et par pays.

2.1.1 *Nombre de meetings par ville*

Suite à la récente publication du ranking 2012, Vienne reste toujours la ville en tête du classement, au niveau mondial, avec 195 meetings accueillis. Paris maintient également la deuxième place avec 181 meetings et Berlin arrive en troisième position avec 172 meetings, devançant Barcelone qui ressortait troisième en 2011. Tout comme Barcelone, Genève a accueilli moins de meetings en 2012; et elle se positionne à la 43^e place alors qu'elle figurait au 29^e rang en 2011. Genève n'apparaît donc plus dans le top 30 des villes de congrès contrairement à Zürich qui termine 30^e. Pékin et Hong Kong maintiennent une bonne position, 13^e et 23^e respectivement alors que Shanghai se positionne 35^e, perdant ainsi 11 rangs par rapport à 2011. New Delhi et Bombay se situent en 46^e et 117^e position respectivement, derrière Genève et les villes chinoises.

2.1.2 *Nombre de meetings par pays*

Au niveau mondial, les Etats-Unis sont en tête de classement, suivis par l'Allemagne et l'Espagne. La Chine est 10^e, devant la Suisse qui se trouve en 14^e position alors que l'Inde ressort 25^e. Au niveau européen, la Suisse figure 8^e alors que l'Allemagne, l'Espagne et le Royaume-Uni sont les trois premiers pays accueillants le plus de meetings associatifs. Au niveau de l'Asie Pacifique et du Proche-Orient, la Chine détient la deuxième place, derrière le Japon, et l'Inde se retrouve 5^e, après l'Australie et la Corée.

2.2 Les critères de choix d'une destination

Le choix des organisateurs de congrès s'oriente selon différents facteurs de succès. Ces critères varient mais selon toutes les études scientifiques menées jusqu'à ce jour, il existe un nombre d'attributs incontournables qu'une destination de congrès devrait détenir. Ainsi, l'accès, les transports, l'attractivité, les coûts, les installations et services, de même que la sécurité et le climat sont des critères importants lors du choix d'une destination (Kim, Sun, & John, 2008, p. 210).

Comme Genève ne figure plus dans le top 30 des villes de congrès selon les critères établis par ICCA, le benchmarking ci-après permettra de comparer l'offre de Genève sur la scène internationale selon certains facteurs de succès. Cette analyse permettra de prendre exemple sur les principales villes compétitives en termes d'accueil de congrès afin d'en retirer les meilleures pratiques.

2.3 Analyse de l'offre et de la concurrence

Cette partie contient les commentaires des différents critères du benchmarking (Annexe III). Certains critères n'ont malheureusement pas pu être développés à cause du manque d'informations et de réponses des différents bureaux de congrès. Les informations ci-présentes se basent sur les principaux rapports annuels des aéroports, sur les sites officiels des Bureaux des congrès et des offices de tourisme. Concernant le choix des villes, Zürich permet une comparaison à l'échelle nationale, Bruxelles est une ville qui ressemble fortement à Genève au niveau de sa réputation internationale, Vienne est classée première ville de congrès selon le ranking ICCA depuis sept années consécutives (Bovas, 2012) et Prague est une ville peu coûteuse qui s'est développée rapidement ces dernières années dans l'industrie des meetings (A. Loetscher, directrice Bureau des congrès, communication personnelle, 31 mai 2013).

2.3.1 L'accessibilité

Dans le domaine de l'industrie des meetings, l'accessibilité est un critère d'une extrême importance. Ici, il définit le nombre de destinations qu'une ville couvre, le nombre de

passagers qui transitent dans l'aéroport, la distance entre l'aéroport et la ville et, dans ce cas, les lignes aériennes directes vers la Chine et l'Inde.

La santé financière de l'aéroport de Genève tire un bilan très positif en 2012. Avec 124 destinations directes desservies, l'aéroport de Genève est vraisemblablement l'un des réseaux les plus denses au monde par rapport au nombre d'habitants de sa ville et pour la première fois, le nombre de passagers en 2012 a frôlé la barre des 14 millions. Cependant, parmi les villes sélectionnées, l'aéroport de Zürich est celui qui a accueilli le plus grand nombre de passagers avec 24.8 millions, suivi de Vienne avec 22.2 millions. Situé à seulement six minutes en train du centre-ville, l'aéroport de Genève est très facile d'accès par différents moyens de transport (taxi, bus, train). Pour les autres destinations, les centres-villes sont accessibles entre 10 et 30 minutes depuis l'aéroport. Toutefois, contrairement à toutes les autres destinations, Genève ne dispose pas d'un large choix de vols directs pour l'Inde et la Chine. Notamment, Zürich dessert trois villes en Chine et deux en Inde dont Dehli, qui est également desservie par Bruxelles et Vienne. Tout comme Genève, Prague ne dispose pas de ligne directe pour l'Inde mais propose des connexions directes vers Shanghai, Chengdu, Chongqing et Taipei, ce qui constitue le plus large choix vers la Chine.

Néanmoins, Genève a inauguré son premier vol sans escale à destination de Pékin le sept mai 2013 après cinq années de négociations (Peca, 2013). La compagnie Air China a ainsi décidé d'opérer quatre liaisons par semaine entre les deux villes. Ce développement historique facilitera les opportunités d'affaires et revêt une importance indéniable sur le plan économique, politique, culturel et diplomatique pour toute la région et ses industries (Travel Inside, 2013). Le directeur de Genève Place Financière, Steve Bernard (in Peca, 2013), espère que ce vol encouragera l'ouverture d'autres lignes directes sur des marchés d'avenir comme l'Inde ou le Brésil. En effet, les contrôles de sécurité dans certains aéroports deviennent de plus en plus ennuyeux, les vols avec escale sont donc assez contraignants pour les hommes d'affaires (Peca, 2013).

2.3.2 L'attractivité

Genève dispose de nombreux atouts comme sa localisation géographique, au cœur de l'Europe et proche de la nature, son excellente qualité de vie, ses infrastructures de bonne

qualité et son offre culturelle variée. Sans oublier que Genève est le siège de 43 organisations internationales et se définit comme étant le fleuron du shopping de luxe (horlogerie, joaillerie, produits de marque). Zürich et Bruxelles ont également quelques traits communs avec Genève. Ce sont des villes de petite taille, bien situées géographiquement et ce qui rapproche plus précisément Bruxelles de Genève est sa réputation internationale et sa vie cosmopolite du fait des 1'700 organisations internationales qui y siègent. Zürich se définit plus comme le poumon économique et financier de la Suisse, tout en disposant du charme d'une petite ville. Quant à Prague et Vienne, ce sont des villes culturellement très développées : leur centre historique est inscrit à l'UNESCO, les styles architecturaux se mélangent et la musique classique y est réputée. La ville de Vienne est recouverte par plus de 2000 espaces verts et par quelques 280 parcs et jardins impériaux, ce qui la classe comme une véritable ville verte.

2.3.3 Les coûts

Etant donné que chaque offre est différente et que les prix varient selon les dates, la saison, la disponibilité, le petit-déjeuner inclus, le type de chambre et le budget des clients, il n'est pas facile d'estimer une moyenne des coûts d'une destination de congrès. Les bureaux de congrès jouent un rôle d'intermédiaire entre les clients et les prestataires en proposant des listes de venues, d'hôtels et de centres de congrès mais ils ne négocient pas les prix. Chaque prestataire (hôteliers, DMCs, *venues*) propose des tarifs différents selon les éléments précités. De plus, comme chaque pays a son propre système de classification d'hôtels, il est important de comparer ces chiffres avec modération. Dans cette analyse, une moyenne des tarifs préférentiels des chambres standards à Genève a permis d'avoir un aperçu global des prix par catégorie. Sur le site du Bureau des congrès de Prague, une liste publiée donne les prix des hôtels à prix spécial pour les congrès (Prague Convention Bureau, 2011). Les prix de Vienne proviennent d'une liste donnant les prix moyens des hôtels par catégorie sans tarif préférentiel. Pour Zürich et Bruxelles, il n'a malheureusement pas été possible d'obtenir des données précises. Un hôtel cinq étoiles à Genève peut accorder un tarif préférentiel d'environ CHF 375.00 alors qu'il est d'environ CHF 190.00 à Prague. Cet exemple montre que la différence de prix est tout de même considérable. Au niveau européen, Prague, Bruxelles et Vienne sont des villes abordables alors que Genève et Zürich

sont des villes plus coûteuses. En effet, selon l'enquête mondiale 2012 sur le coût de la vie réalisée par Mercer (Mercer, 2012), Genève et Zürich figurent parmi les 10 villes les plus chères au monde, en 5^e et 6^e position respectivement. Le coût de la vie a vraisemblablement une répercussion sur les prix dans le tourisme. En revanche, selon une étude réalisée en Angleterre par Post Office, Prague et Vienne figurent dans les 10 villes les moins chères en Europe pour un séjour de courte durée (Papworth, 2013).

Les prix élevés de Genève se remarquent également dans les moyens de transport. Une carte journalière d'une durée de 24 heures coûte CHF 10.60 alors qu'elle est de CHF 5.20 à Zurich, prix le plus bas de toutes les destinations. Cependant, il est intéressant de savoir qu'un touriste arrivant à Genève a la possibilité de se munir d'un billet gratuit d'une durée de 80 minutes à son arrivée, à l'aéroport. Ensuite, lors du check-in à l'hôtel, le client recevra la Geneva Transport Card, billet de transport valable dans toute la zone centrale pendant tout son séjour. Les transports publics pour les touristes séjournant dans un hôtel à Genève sont donc gratuits. Ceci est un réel avantage par rapport à d'autres destinations.

2.3.4 L'hôtellerie

En comparaison avec les autres villes sélectionnées, Genève dispose du plus petit parc hôtelier, avec 9'000 chambres. Zürich et Bruxelles en offrent 15'000 et 15'824 respectivement, et l'offre hôtelière de Vienne et Prague se situe bien au-delà de ces destinations avec 29'250 et 36'969 chambres. Les hôtels cinq étoiles de Genève représentent environ 12% du parc hôtelier, ce qui est légèrement au-dessus de la moyenne des autres destinations. L'hôtellerie genevoise a un fort impact sur l'économie du canton avec un milliard de chiffre d'affaires par année, selon une étude menée par la Société des Hôteliers de Genève (SHG). De plus, selon une étude réalisée par l'institut de Tourisme de la HES-SO Valais, les 14 hôtels cinq étoiles genevois contribueraient à plus de la moitié de ce chiffre d'affaires (Agence télégraphique suisse, 2013).

Genève dispose d'une hôtellerie de luxe et d'une assez bonne mixité des différentes catégories mais lors des hautes saisons de congrès et de conférences comme juin et septembre, la capacité hôtelière genevoise atteint ses limites et il arrive parfois que certains clients ne trouvent plus de chambres d'hôtel s'ils réservent à la dernière minute. Dès lors, le

canton de Genève devrait certainement investir dans la construction de nouveaux hôtels afin d'atteindre une capacité égalant celle de Zürich ou de Bruxelles. Pour les touristes indiens et chinois, il serait intéressant d'attirer des chaînes comme Taj pour les Indiens et Jin Jiang pour les Chinois. Selon la Neue Zürcher Zeitung, le groupe hôtelier chinois Jin Jiang pourrait à l'avenir investir en Suisse afin de cibler la clientèle chinoise (Schmid, 2012). L'arrivée d'un groupe hôtelier comme Jian Jiang serait bénéfique pour la Suisse car les exigences des hôtes chinois seraient sans doute respectées.

2.3.5 Les centres de congrès

Genève dispose de deux centres de congrès réputés, Palexpo et le Centre International de Conférences Genève (CICG), d'une vingtaine de *venues* et de 32 *conference hotels*. Situé à seulement 10 minutes à pied de l'aéroport, Palexpo dispose d'une surface de 108'000 m² comprenant 18 salles modulables d'une capacité totale de 12'000 places assises. C'est la seule infrastructure de ce genre en Suisse. Quant au CICG, il peut accueillir jusqu'à 2'200 personnes et ses espaces sont multifonctionnels. Au niveau des infrastructures, Genève est donc bien équipée par rapport au reste de la Suisse mais le challenge est de rester compétitif en innovant continuellement car il est important que ces infrastructures disposent toujours des dernières technologies. Par exemple, le centre de congrès de Bâle, le plus grand de Suisse en superficie, vient d'être modernisé et agrandi. Mis à part Zürich, les autres destinations disposent de *venues* de plus grande capacité et Vienne et Prague proposent également de nombreux lieux historiques.

2.3.6 Synthèse du benchmarking

Genève, la ville la plus internationale de Suisse, attire de nombreux congrès chaque année mais l'accroissement de la compétitivité la menace. Prague et Vienne, par exemple, sont des villes qui séduisent de nombreux organisateurs de congrès grâce à leur prix avantageux et leur richesse culturelle. La cité de Calvin, elle, valorise ses atouts de ville internationale et de paradis du shopping. Toutefois, elle demeure très coûteuse et ne dispose pas de lignes aériennes directes avec l'Inde, alors que Zürich en a depuis plusieurs années. Ne se situant plus dans le Top 30 cette année, Genève doit faire face à la compétitivité en améliorant tout d'abord son accessibilité. Sa faible capacité hôtelière devrait également être repensée. Elle

pourrait par exemple chercher à développer une offre hôtelière de trois à quatre étoiles à plus grande capacité. Des efforts au niveau des prix devraient être faits, en proposant de nouvelles mesures avantageuses, tout comme la Geneva Transport Card.

Au début de l'enquête, des villes indiennes et chinoises avaient également été sélectionnées pour être comparées mais après quelques recherches et réflexions, l'auteur a décidé de ne pas les prendre en compte vu leur taille démesurée et leur fonctionnement très différent : très peu de Bureaux de congrès existent, par exemple, en Asie. Toutefois, il est intéressant de constater que beaucoup de pays émergents comme l'Inde et la Chine se retrouvent dans le top 25 du ranking ICCA en matière de pays qui accueillent le plus de meetings. Ces pays accroissent leurs hôtels, leurs venues, leurs aéroports, leurs moyens de transport, leurs réseaux routiers, leurs infrastructures d'accueil de meetings, leurs produits créatifs et leurs expériences destinées à des incentives à une vitesse inégalable et le potentiel reste donc incontestable (Grimaldi, 2013). Dans le chapitre suivant, plusieurs données prouvent que leur développement est fulgurant.

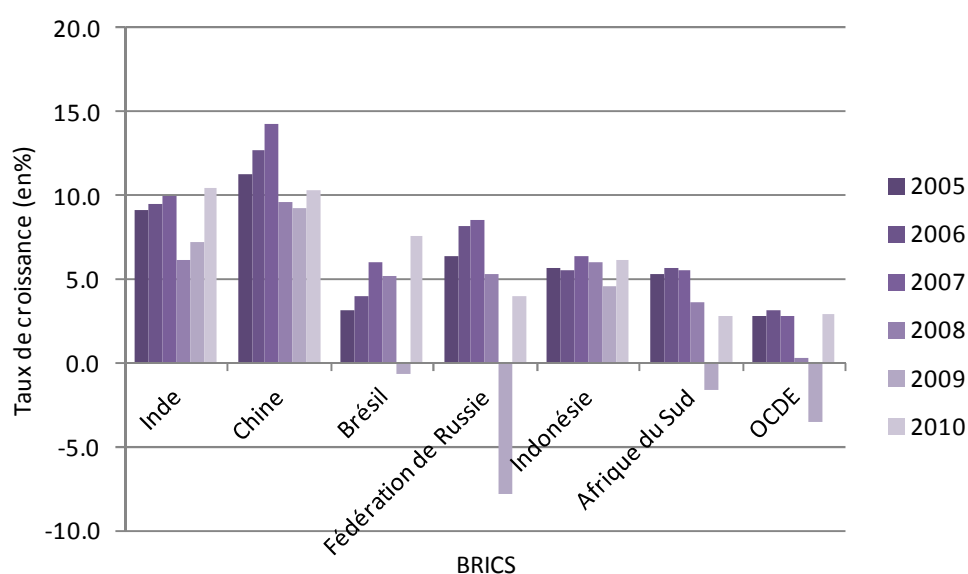
3. L'Inde et la Chine : un fort potentiel pour le tourisme d'affaires

3.1 Les pays émergents et l'Europe

Selon la chercheuse en géopolitique prospective, Virginie Raison (in Zugravu, 2012), l'Europe pourrait être dépassée à l'avenir si elle ne repense pas son modèle économique et son mode de vie. En effet, en 2030, les élites asiatiques ne rêveront plus de l'Europe si elle ne retrouve pas le goût du risque et ne se montre pas plus innovante et ouverte d'esprit, en sachant que le poids démographique de l'Asie totalisera 60%, tandis que celui de l'Europe aura été divisé par deux. De même, selon les projections mondiales de la Banque mondiale, le PIB de l'Europe connaîtra une hausse de 80% alors que celui de la Chine se multipliera par 15 et celui de l'Inde par 30.

La figure 1 montre que l'Inde et la Chine représentent des économies émergentes à fort potentiel depuis ces dernières années avec un taux de croissance beaucoup plus élevé que la moyenne.

Figure 1 - Croissance des pays émergents et de l'OCDE entre 2005 et 2010



Adapté de l'OCDE (2011)

La principale organisation de promotion touristique, Suisse Tourisme, ainsi que d'autres organisations touristiques comme la FGT&C savent pertinemment que ces situations économiques favorables représentent un fort potentiel pour l'industrie touristique suisse et deviennent donc leurs principaux marchés-cibles.

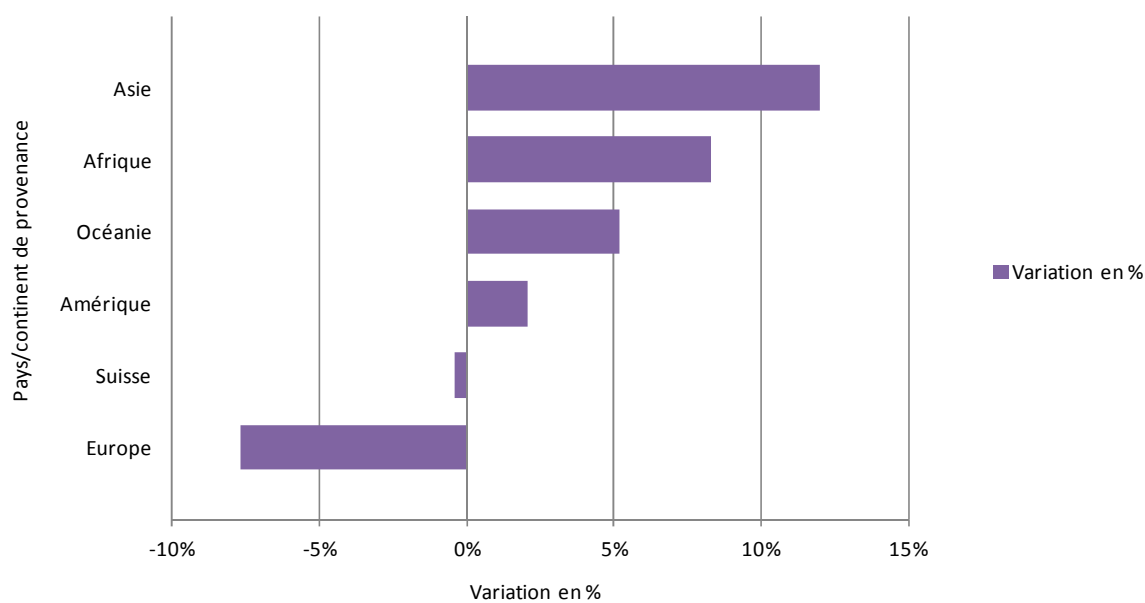
3.2 Les pays émergents et la Suisse

Parmi les marchés émergents les plus dynamiques, les touristes en provenance d'Inde et de Chine commencent véritablement à voyager davantage dans le monde entier. En effet, selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, le nombre de touristes chinois et indiens a augmenté considérablement entre 2006 et 2010 avec une hausse de 66% et de 55% respectivement (in TTG mena, 2012).

Selon les résultats définitifs de l'Office fédéral de la statistique de 2012 (Office fédéral de la statistique OFS, 2013), les nuitées ont diminué de 2% en Suisse en comparaison à 2011. La figure 2 démontre que mise à part la diminution des nuitées des hôtes suisses et européens avec une baisse de -0,4% et -7,7% respectivement, tous les autres continents ont généré des augmentations de nuitées. Le continent asiatique a enregistré la plus grande augmentation avec 12%. La variation du nombre de nuitées pour les mois de janvier à décembre de 2011 à 2012 est positive pour l'Inde et la Chine. En effet, les nuitées chinoises sont passées de

595'264 à 743'656, soit une augmentation de 24,9% et la durée moyenne d'un séjour chinois est de 1,3 jour. L'Inde a enregistré une plus faible augmentation avec 474'882 nuitées en 2012 contre 460'440 en 2011, à savoir une hausse de 3,1% avec une durée de séjour moyenne de 2,2 jours.

Figure 2 - Variation des nuitées selon le pays de provenance entre 2011 et 2012



Adapté de l'Office fédéral de la Statistique (2013)

3.3 L'Inde

3.3.1 Situation économique

Avec une population de 1,2 milliard d'habitants, l'Inde compte huit villes de plus de cinq millions d'habitants (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2013). Ainsi, l'Inde est le deuxième pays le plus peuplé après la Chine. D'ici 2020, l'Inde devrait toutefois dépasser la Chine en terme de nombre d'habitants et deviendra la population la plus jeune de la planète (Bouissou, 2013). Le tableau 1 présente l'évolution de l'économie indienne entre 2009 et 2014. A noter que les chiffres de 2013 et 2014 sont des prévisions.

Tableau 3 - Chiffres de l'économie indienne entre 2009 et 2014

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PIB (en milliards US\$)	1253	1597	1676	1779	1961	2163
PIB/habitant (US\$)	1068	1342	1388	1454	1582	1723
Croissance (en % du PIB)	6,5	10,6	7,2	6,8	7,3	7,5
Taux d'inflation (en%)	10,9	11,9	8,6	8,1	7,3	5,4

Adapté du Fonds monétaire international (2012)

Depuis plusieurs années, l'Inde détient l'un des taux de croissance les plus élevés au monde (OCDE, 2011), avec une valeur remarquable de 10,6% en 2010. En effet, depuis 2009, l'évolution du produit intérieur brut et la régression du taux d'inflation montrent que la performance de l'économie indienne s'accroît d'année en année. Depuis 2011, le taux de croissance s'est abaissé à environ 7% et reste en légère stagnation à cause de la crise économique globale, mais l'année 2013 s'annonce positive. En effet, selon une enquête de l'agence de sondage Grant Thornton International Business Report, 71% des hommes d'affaires indiens sont très optimistes quant à l'avenir de leur pays (Lathus, 2013). En effet, ces taux restent relativement élevés en comparaison à la croissance mondiale qui se situerait à environ 2,4% en 2013 (La Banque mondiale, 2013).

Cette économie dynamique a donc bien géré la crise économique mondiale contrairement à plusieurs pays industrialisés qui détenaient des taux de croissance négatifs. D'autre part, l'émergence d'une classe moyenne comptant 350 millions d'Indiens représente un marché de consommateurs important, d'autant plus que 10% d'entre eux sont très aisés. En termes d'emplois, le secteur agricole représente 52% de la population active, le secteur industriel en englobe 14% alors que le secteur tertiaire en compte 34% et est actuellement en plein essor (Bürcher, 2012), avec une contribution à 57,2% du PIB national (Guhagarkar, 2012).

3.3.2 Situation politique

Suite à l'adoption de sa Constitution, le 26 janvier 1950, l'Inde est la plus grande démocratie du monde et l'une des seules en Asie. Constituée de 28 Etats et de sept territoires administrés par le gouvernement central, l'Inde se base sur un système parlementaire hérité du modèle anglais. Le législatif est représenté par le Parlement qui se

constitue de deux chambres ainsi que du Premier Ministre, élu par le peuple. Quant à l'exécutif, il est représenté par le Président qui est élu par le Parlement et les assemblées des Etats pour une période de cinq ans (National Portal of India , 2013).

La participation électorale en Inde est élevée : c'est, en effet, l'un des seuls pays qui voit autant d'électeurs se diriger vers les urnes. A chaque élection, l'engouement est spectaculaire, avec un taux de participation moyen de 58%. Cependant, comme un tiers des électeurs est analphabète, des symboles électoraux représentant chaque parti apparaissent sur les affiches des partis et sur les outils de vote, ce qui permet ainsi un bon déroulement démocratique du vote (Jaffrelot, 2012).

Ce système pluraliste et démocratique rend l'Inde stable sur le plan politique (hotelleriesuisse, 2007), ce qui représente une réelle plus-value pour un pays émergent. Une bonne stabilité politique permet, en effet, d'atteindre une place importante dans l'économie mondiale.

3.3.3 Profil des hôtes indiens en Suisse

Avant l'ouverture économique des années 1990, les Indiens ne pouvaient pas se permettre de voyager à l'étranger, les formalités d'entrée étant compliquées et l'obtention de devises soumise à autorisation (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2013). Aujourd'hui, le visa Schengen facilite l'entrée en Suisse, mais ces voyages sont toutefois destinés à une classe moyenne fortunée, en possession d'un diplôme d'études supérieures.

La plupart d'entre eux provient des grands centres économiques indiens, parle anglais et voyage hors saison, surtout de mai à juillet et d'octobre à décembre, avec un pic en mai-juin dans les Alpes. Ce pic correspond à leur période de vacances scolaires ; et ce sont également les mois les plus chauds en Inde. Le tourisme de loisirs domine avec 54% des motifs de voyages, les voyages d'affaires représentent 38% et les visites d'amis ou de la famille atteignent 9% (Bürcher, 2012).

Concernant leurs frais, les Indiens dépensent en moyenne CHF 300.- par jour alors que la moyenne de l'ensemble des marchés s'élève à CHF 182.-. (Bürcher, 2012). Ils se placent de ce fait juste derrière les Chinois et comptent parmi les touristes qui consomment le plus. Les

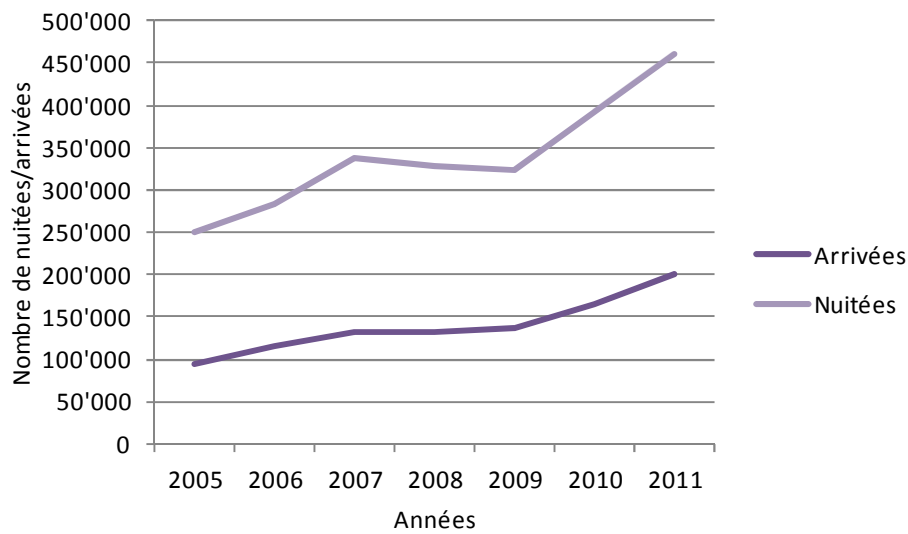
hôtes indiens aiment ramener des souvenirs helvétiques et le shopping est une véritable activité sociale.

En 2010, Suisse Tourisme a réalisé une enquête sur les éléments recherchés par les touristes indiens. Il ressort que l'attractivité du paysage est l'élément le plus important aux yeux des indiens, suivie par un climat agréable. Les touristes sont aussi souvent impressionnés par l'efficacité des transports publics car ils ont facilement accès aux montagnes et à la neige, ce qui n'est pas le cas chez eux. D'autre part, le calme et la sérénité, les attractions naturelles spéciales, le confort et les offres adaptées aux familles sont aussi des éléments importants. Cependant, ils attachent moins d'importance au tourisme de bien-être, aux activités sportives comme les randonnées, aux mesures environnementales comme l'interdiction de voitures dans une station ou encore au divertissement (Bürcher, 2012).

3.3.4 Le tourisme indien en Suisse

Selon le nombre d'arrivées, entre 2005 et 2010, la Suisse est classée au 3^e rang, après le Royaume-Uni et l'Italie parmi les destinations européennes préférées des Indiens. C'est le premier pays hors Asie, avec l'Italie, où les Indiens voyagent pour le tourisme de loisirs tandis qu'ils se rendent au Royaume-Uni principalement pour rendre visite à des amis ou de la famille. Selon un sondage d'opinion réalisé en 2009, la Suisse est la destination européenne la plus attractive pour les Indiens. Ce résultat est aussi confirmé par Stephan Heuberger, responsable de Suisse Tourisme en Inde, qui affirme entendre beaucoup d'Indiens désireux de se rendre en Suisse. Au niveau mondial, la Suisse est classée en 4^e position, après les Etats-Unis, Singapour et le Royaume-Uni. Cette place est remarquable car le voyage est cher (Bürcher, 2012).

Figure 3 - Nuitées des touristes indiens en Suisse (2005-2011)



Adapté de l'Office fédéral de la statistique (2012)

La figure 3 indique une hausse de 84,9% du nombre de nuitées indiennes entre 2005 et 2011. Entre 2007 et 2009, une stagnation, voire même une diminution du nombre d'arrivées et des nuitées est probablement due à la crise financière mondiale de 2007, qui a provoqué un ralentissement de l'économie indienne (Demers, 2009).

En terme de volume des nuitées, les destinations touristiques les plus attractives en Suisse pour les Indiens sont :

1. Lucerne / Lac des Quatre Cantons
2. Région de Zürich
3. Oberland bernois

Ces régions sont connues pour les tournages de films Bollywood et figurent parmi les destinations de rêve pour les Indiens qui se rendent à l'étranger. Chaque année, 15 à 18 films indiens sont tournés en Suisse (hotelleriesuisse, 2007). Les montagnes suisses remplacent, en effet, la zone du Cachemire, qui est en forte instabilité politique (Bürcher, 2012).

En 2011, les régions les plus visitées étaient la région de Zürich, Lucerne et la région du lac des Quatre Cantons, l'Oberland bernois et Genève en quatrième position. Les Indiens apprécient les grandes villes de Suisse, et, parmi les destinations alpines, Engelberg, Interlaken et le Glacier des Diablerets sont les endroits les plus fréquentés (Bürcher, 2012).

3.3.5 Situation de la meetings industry indienne

En termes de voyages d'affaires, les incentives en provenance d'Inde représentent la plus grande majorité des voyages d'affaires organisés en Suisse. En mai 2011, la filiale indienne Amway a organisé un voyage de motivation pour ses 3'500 meilleurs vendeurs qui ont pu découvrir à choix le Titlis ou la Jungfrau, participer à un dîner de gala à Zürich, à une conférence, ainsi qu'une soirée de bienvenue (Suisse Tourisme, 2013). Les bureaux de Suisse Tourisme à Zürich ont été fiers de cet événement à fortes retombées économiques, en sachant qu'il est estimé qu'un indien voyageant pour affaires dépensera entre quatre et huit fois plus que pour le tourisme de loisirs (Guhagarkar, 2012).

S'ensuivent les voyages d'affaires traditionnels, les visites de foires telles que BaselWorld à Bale ou le Salon de l'Auto à Genève, et, finalement, les congrès, qui représentent le plus petit segment avec seulement 5% (Tribune de Genève, 2011). Mais d'après Urs Eberhard (in Tribune de Genève, 2011), l'intérêt de l'Inde pour le tourisme de congrès est à ses débuts et des demandes pour des groupes allant jusqu'à 400 personnes commencent à apparaître. Jusqu'à ce jour, aucun congrès indien n'a été organisé à Genève mais récemment Anja Loetscher, directrice du Bureau des congrès de Genève, a réussi à faire signer un congrès de 1'500 indiens pour 2014.

3.4 La Chine

3.4.1 Situation économique

La Chine est le pays le plus peuplé au monde avec près de 1.3 milliard d'habitants en 2011, ce qui équivaut à 19% de la population mondiale. La Chine se compose de 22 provinces, cinq régions autonomes, quatre municipalités et deux régions administratives spéciales (Hong Kong et Macao). Quant à l'île de Taiwan, elle est politiquement indépendante mais considérée comme une province par le gouvernement. En terme de PIB, la Chine est devenue la deuxième économie mondiale en 2010 après les Etats-Unis, dépassant ainsi le Japon. Depuis 30 ans, sa croissance annuelle est d'environ 8% et son PIB s'accroît continuellement ; il s'agit d'un essor économique inégalé sur la scène économique internationale (European Travel Commission & World Tourism Organization, 2013).

Le tableau 2 présente la croissance soutenue de la Chine ces cinq dernières années.

Tableau 4 - Chiffres de l'économie chinoise entre 2009 et 2013

	2009	2010	2011	2012	2013
PIB (en milliards US\$)	4990	5930	7298	7991	8777
PIB/habitant (US\$)	3738	4421	5413	5898	6446
Croissance (en % du PIB)	9,2	10,4	9,2	8,2	8,7
Taux d'inflation (en%)	-0,6	3,3	5,4	3,3	3,0

Adapté du Fonds monétaire international (2012)

Comme pour l'Inde, la Chine a connu un record en 2010 avec un taux de croissance à 10,4%, généré par l'augmentation de 28% de ses exportations de marchandises (Organisation mondiale du commerce, 2011). Cependant, le taux d'inflation, mesurant l'augmentation du coût de la vie, a augmenté en 2011 à 5,4% et s'est à nouveau abaissé à environ 3% en 2012. Selon le Fonds Monétaire International (European Travel Commission & World Tourism Organization, 2013), comme dans la plupart des marchés émergents, le taux d'inflation a été assez fort ces dernières années et a augmenté depuis 2010 à cause de la hausse du coût du pétrole, de l'immobilier et des denrées alimentaires.

3.4.2 Situation politique

La République populaire de Chine, tout comme Cuba, ou encore la Corée du Nord, est une dictature de parti unique fondée en 1949 par le PCC (Parti Communiste Chinois). En d'autres termes, l'Etat autorise un seul et unique parti à exercer sur le territoire, le PCC. La répartition du pouvoir en Chine est divisée en trois parties : le parti, l'armée et l'Etat. Contrairement à un Etat occidental démocratique comme la Suisse ou l'Inde, dont le pouvoir est réparti à part égale entre judiciaire, exécutif et législatif, en Chine la suprématie du pouvoir est entre les mains d'un parti unique contrôlant l'armée et l'Etat. Prenant le pouvoir en 1949 avec Mao et suite à une longue guerre civile contre le parti nationaliste chinois, ce parti constituait une variante du style stalinien. Aujourd'hui, la Chine s'intègre, néanmoins, à l'économie mondiale en s'orientant vers une économie de marché, en accueillant les capitaux étrangers et en s'ouvrant à une société de consommation occidentale (Bonnin, 2003).

3.4.3 Profil des hôtes chinois en Suisse

Depuis novembre 2003, la Suisse est devenue une destination agréée ADS (Approved Destination Status). Cet accord bilatéral entre le gouvernement chinois et la Suisse permet d'organiser du tourisme de loisirs en groupe d'au moins cinq personnes, qui voyagent avec un guide du départ jusqu'au retour en Chine. Cet arrangement ne concerne pas les voyageurs individuels qui disposent de moyens financiers suffisants et qui satisfont les conditions d'obtention du visa Schengen (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2012).

Généralement, les touristes chinois réservent des voyages en groupe passant par plusieurs pays européens comme la France, l'Italie, la Suisse et l'Allemagne (Y. Mennini, Operations Manager, communication personnelle, 14 mai 2013). Cependant, les voyages à destination unique commencent aussi à se développer et comme la Suisse figure parmi les trois destinations européennes préférées des Chinois, les tour-opérateurs chinois n'hésitent pas à la proposer comme un voyage unique en soi. La moitié des visiteurs chinois sont des hommes d'affaires et l'autre moitié est composée de touristes. 40% des voyageurs chinois arrivent en hiver et 60% en été. En général, les touristes chinois sont de jeunes cadres entre 30 et 40 ans, habitant les grandes métropoles et appartenant à la classe moyenne, qu'est en pleine expansion. Les gens fortunés de tout âge, ainsi que des membres du gouvernement ou des entrepreneurs se rendant à des conférences internationales, représentent aussi un groupe important (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2012).

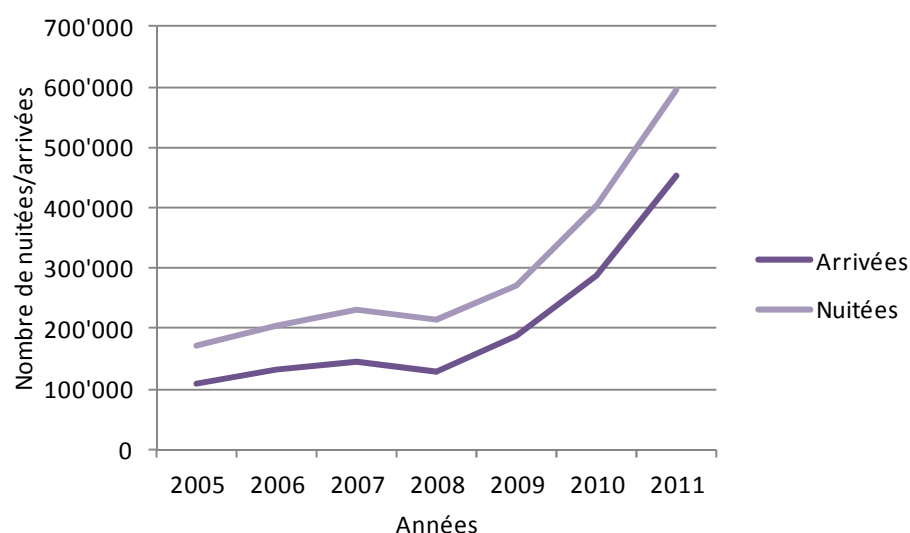
En termes de dépenses et selon Simon Bosshart, directeur de Suisse Tourisme Chine (in Eskenazi, 2012), les Chinois ont dépensé 350 francs par jour en 2011 contre 450 francs il y a quelques années, mais la durée moyenne de leur séjour s'est toutefois prolongée. Faire du shopping en Suisse est très attractif en raison des taxes élevées sur les biens de luxe dans leur pays. De plus, les Chinois aiment ramener des souvenirs à leur entourage et choisissent souvent des produits de marque tels que des montres, des couteaux suisses, des bijoux ou des vêtements. Les Chinois figurent donc toujours parmi les touristes qui dépensent le plus en voyage, après ceux des Pays du Golfe et du Japon (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2012).

Selon une étude de marché réalisée par Suisse Tourisme, les éléments les plus appréciés par les touristes chinois en Suisse sont : le climat agréable, les attractions naturelles authentiques, la nature, le confort et la tranquillité. Par contre, la possibilité de pratiquer des activités sportives, la valeur récréative du lieu, le fait qu'il n'y ait pas de voitures dans une destination comme Zermatt, ou le tourisme de bien-être sont des facteurs beaucoup moins importants pour eux par rapport à d'autres touristes (Huser, 2012). Ces préférences ressemblent fortement à celles des touristes indiens.

3.4.4 Le tourisme chinois en Suisse

Depuis 2011, la Suisse figure au top 3 des destinations favorites des Chinois, après la France et l'Italie (Marketing Chine, 2012). Ainsi, les Chinois sont les premiers touristes non-européens à visiter la Suisse, devant les Japonais, les Indiens et les habitants des Pays du Golfe (Yagchi, 2012). Selon la figure 4, les voyages des touristes chinois en Suisse ne cessent d'augmenter depuis 2008 pour atteindre 452'724 arrivées et 595'264 nuitées en 2011. De plus, les nuitées chinoises ont augmenté de 246,5% entre 2005 et 2011 et le tourisme chinois devrait encore progresser ces prochaines années, selon les prévisions de Suisse Tourisme. Deux millions de nuitées seront enregistrées d'ici 2020 (in Yagchi, 2012).

Figure 4 - Nuitées des touristes chinois en Suisse (2005-2011)



Adapté de l'Office fédéral de la statistique (2012)

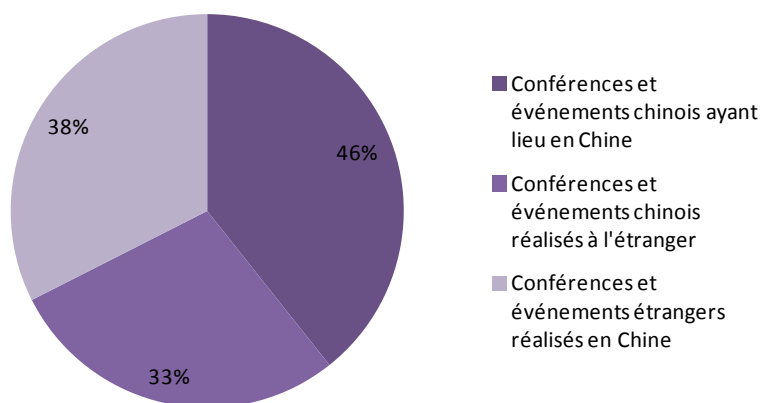
Jusqu'ici, Zürich, Genève, Lucerne, Interlaken, Zermatt figurent parmi les destinations les plus appréciées des touristes chinois. Mais désormais, d'autres régions comme le Tessin, les Grisons, Appenzell et le Valais, devraient aussi pouvoir profiter de ce tourisme grâce à la toute première coopération de Suisse Tourisme avec deux voyagistes chinois. Des vacances de ski dans les Alpes helvétiques seront ainsi proposées aux Chinois (Le Temps, 2013).

3.4.5 Situation de la meetings industry chinoise

La Chine a plus d'avance sur l'Inde dans le secteur du business : elle commence à distinguer le tourisme d'affaires et de loisirs et créent des Bureaux de congrès (Bongard, 2013). D'ailleurs, en 2010, la société Amway China a organisé un voyage de motivation d'une semaine dans un hôtel de luxe à Genève pour récompenser ses 1'200 meilleurs vendeurs (Geneva Business News, 2010).

Le monde de la *meetings industry* chinoise est en pleine émergence, avec une croissance annuelle de 20%. Estimée à 150 milliards de dollars, cette industrie offre une riche opportunité de business autant pour les marchés régionaux qu'internationaux. L'amélioration du trafic aérien et des transports a largement contribué à la hausse de la demande du tourisme d'affaires émetteur, avec une estimation prévue à 100 millions de touristes chinois au départ de Chine en 2015. (CIBTM, 2013). La figure 5 montre qu'un tiers des conférences et des événements chinois s'organisent à l'étranger et que les opportunités de tourisme d'affaires récepteur sont également en plein boom avec 38% (alors que 46% de la *meetings industry* est chinoise et s'organise en Chine).

Figure 5 - Le tourisme d'affaires chinois émetteur, récepteur et interne en 2012



Adapté de CIBTM (2013)

L'Inde et la Chine représentent clairement un potentiel pour la Suisse compte tenu de leur croissance économique et de leur pouvoir d'achat. Grâce à ses qualités telles que la nature, les paysages, l'air pur, les montagnes ou encore la qualité de vie, la Suisse les attire. Toutefois, l'histoire et la culture de ces économies émergentes sont également des propriétés à approfondir afin de mieux les connaître. La Suisse pourrait ainsi développer des produits correspondant à leurs attentes.

4. Les relations interculturelles entre la Chine, l'Inde et la Suisse

Tout au long de sa vie, les sentiments, la façon de pensée et d'agir découlent de l'environnement social dans lequel l'individu vit ainsi que de ses expériences acquises. Or, afin de parvenir à des ententes communes, il est indispensable de bien connaître les différences culturelles, du fait que chaque individu, groupe ou nation pense, ressent et agit différemment (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010, pp. 14-16). Ce chapitre retrace un bref aperçu de trois modèles de dimensions culturelles permettant de caractériser une culture.

Mais premièrement, il est intéressant de comprendre le concept de culture. En 1976, l'anthropologue Edward T. Hall compare la culture à un iceberg, avec une petite partie qui ressort de l'eau et une énorme partie cachée sous l'eau. En effet, il y a des aspects culturels visibles comme la nourriture, l'habillement, les gestes, la littérature, la musique, les arts, les rituels religieux, la langue, etc. mais d'autres caractéristiques de la culture comme les principes d'éducation, l'importance du temps, le style de communication, les valeurs, qui ne sont pas apparentes. En résumé, la partie externe de la culture regroupe les comportements alors que la partie subconsciente de la culture inclut les croyances et les valeurs d'une société (T.Hall, 2010). Ce modèle indique qu'il ne faut pas juger une culture sur ce qui est percevable mais qu'il faut prendre le temps d'interagir avec la société pour déceler les véritables valeurs et croyances.

4.1 Les cinq dimensions d'Hofstede

A travers une étude réalisée auprès des salariés d'IBM dans plus de 50 pays entre 1967 et 1973, Geert Hofstede a démontré que quatre dimensions culturelles, à savoir la distance hiérarchique, l'individualisme/collectivisme, le genre et le contrôle de l'incertitude, étaient

influencées par la « programmation de mentalité collective », soit sa définition de la culture. En 1991, Michael Bond complète le modèle d'Hofstede en ajoutant l'orientation temporelle. Ces dimensions permettent de comprendre pourquoi les individus de deux sociétés différentes ne se comportent pas identiquement face à la même situation (The Hofstede Centre, s.d.).

La distance hiérarchique permet de mesurer le degré d'inégalité dans la société. Elle peut être définie comme « le degré d'attente et d'acceptation d'une répartition inégale du pouvoir par les individus qui ont le moins de pouvoir au sein des institutions et des organisations d'un pays ». Les institutions représentent la famille, l'école et la communauté alors que les organisations sont les différents lieux de travail. Dans les pays où la distance hiérarchique est faible, le personnel n'hésite pas à approcher le patron pour le contredire, tandis que dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, la distance affective entre le patron et l'employé est grande et l'employé n'osera pas s'opposer à son chef (Hofstede et al., 2010, p. 83).

L'indice d'individualisme permet de savoir si la société prévaut davantage l'intérêt de l'individu ou du groupe. L'individualisme se rapporte aux sociétés où l'individu est censé s'occuper de lui-même et de sa famille proche. Par contre, le collectivisme se rapporte aux sociétés dans lesquelles l'individu est intégré à un groupe protecteur dès sa naissance. Souvent, les pays collectivistes sont pauvres alors que les pays individualistes ont une richesse nationale plus élevée (Hofstede et al., pp. 116-122).

Le degré de masculinité/féminité calcule l'importance donnée aux valeurs masculines comparées aux valeurs féminines et se définit comme suit :

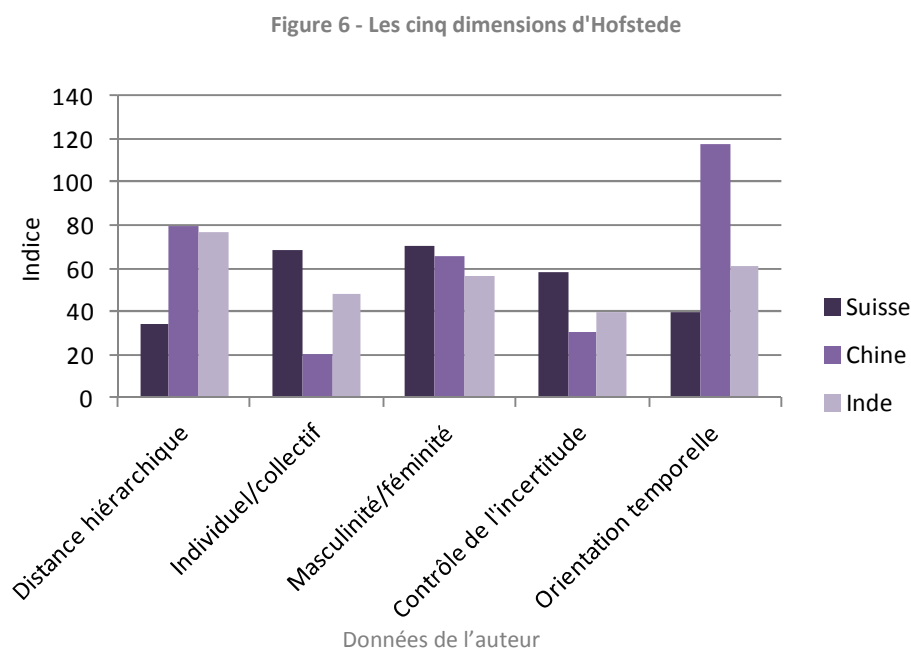
« Une société est dite masculine quand les rôles sexuels affectifs sont clairement distincts : les hommes sont censés être sûrs d'eux, robustes et concentrés sur la réussite matérielle, alors que les femmes sont censées être plus modestes, tendres et préoccupées de la qualité de vie. Une société est dite féminine quand les rôles sexuels affectifs se confondent : les hommes et les femmes sont censés être modestes, tendres et préoccupés de la qualité de vie ». (Hofstede et al., p. 174)

Le contrôle de l'incertitude mesure le degré de stress des membres d'une organisation face au doute, à l'inconnu et à l'anxiété. Ainsi, cet indice se définit comme « le degré auquel les membres d'une culture se sentent menacés par une situation équivoque ou inconnue ». Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est bas, le niveau d'anxiété est bas alors que s'il est élevé, l'indice sera haut (Hofstede et al., p. 234).

L'orientation à court et long terme explique comment la société perçoit l'importance des valeurs traditionnelles et se définit comme cela :

« L'orientation à long terme est synonyme d'encouragement des vertus tournées vers l'avenir, en particulier la persévérance et le sens de l'économie. Son contraire, l'orientation à court terme, s'applique aux vertus liées au passé et au présent, notamment le respect de la tradition, la protection de la « face » et le respect des obligations sociales ». (Hofstede et al., 2010, p. 285)

La figure 6 permet de visualiser les cinq dimensions de la Suisse, la Chine et l'Inde.



La distance hiérarchique se situe à 34 en Suisse (70 en Suisse romande et 26 en Suisse alémanique), alors qu'elle est de 77 en Inde et de 80 en Chine (Figure 6). La Suisse alémanique dispose donc d'une distance hiérarchique très faible, ce qui équivaut à une société où le pouvoir est décentralisé, les managers comptent sur l'expérience de leurs

employés et la communication est directe et participative. Au contraire, en Suisse romande, en Chine et en Inde, la société accepte l'ordre hiérarchique (The Hofstede Centre, s.d.).

Le degré d'individualisme atteint 68 pour la Suisse, 48 pour l'Inde et 20 pour la Chine. La Suisse est alors considérée comme une société individualiste où les individus doivent se gérer eux-mêmes alors que l'Inde, mais surtout la Chine sont des sociétés collectivistes agissant en fonction du groupe et où l'opinion du groupe prime sur celle de l'individu. Le « nous » l'emporte sur le « je » (The Hofstede Centre, s.d.).

Le degré de féminité/masculinité est de 70 en Suisse (72 en Suisse alémanique et 58 en Suisse romande), de 66 en Chine et de 56 en Inde, ce qui indique que les trois pays sont des sociétés masculines. La Suisse est une société orientée vers le succès, les individus « vivent pour travailler », l'accent est mis sur la concurrence et la performance ; l'Inde est masculine en termes de réussite et de puissance et la société chinoise est également très travailleuse. Le temps de loisirs est moins important que le travail ou les études (The Hofstede Centre, s.d.).

L'indice de contrôle de l'incertitude place la Suisse à 58 (70 en Suisse romande et 56 en Suisse alémanique), l'Inde à 40 et la Chine à 30. D'une manière générale, la Suisse évite l'incertitude en suivant des règles avec vigueur et en étant ponctuel et précis au travail. Au contraire, l'Inde accepte l'imperfection ou les imprévus et la tolérance est très présente. En Chine, cet indice est encore plus bas : l'ambiguïté ne les effraie pas, le pragmatisme règne et les règles peuvent être détournées selon la situation (The Hofstede Centre, s.d.).

L'indice d'orientation à long terme montre que la Chine se situe nettement en-dessus de la moyenne avec 118, l'Inde est à 61 et la Suisse à 40. La Chine est donc une société orientée à long terme, dans laquelle la persistance et la persévérance sont importantes. Les traditions peuvent être adaptées pour convenir aux nouvelles conditions. L'Inde est également une société à long terme : le temps n'est pas aussi important que dans les sociétés occidentales, le manque de ponctualité est ainsi très toléré. Au contraire, la Suisse est une société orientée court terme qui montre énormément de respect envers les traditions (The Hofstede Centre, s.d.).

4.2 Les sept dimensions de Trompenaar

Grâce à une étude composée de 80'000 questionnaires, Fons Trompenaars, leader sur le marché du conseil et de la formation en management international, a réalisé un modèle d'analyse culturelle pour mieux comprendre les différences culturelles dans le travail, en 1993. Son modèle se compose de sept dimensions (2008) :

1. **L'universalisme ou le particularisme** : les cultures universalistes comme la Suisse sont à la recherche de normes et de règles communes pour l'ensemble de la société. A l'inverse, les cultures particularistes comme l'Inde ou la Chine accordent une attention particulière aux relations personnelles. Le tableau 5 résume les caractéristiques des cultures universalistes et particularistes à connaître.

Tableau 5 - Différences entre universalistes et particularistes

Universaliste	Particulariste
1. Accent mis davantage sur les règles que sur les relations.	1. Accent mis davantage sur les relations que sur les règles.
2. On passe facilement un contrat.	2. On modifie facilement un contrat.
3. Une personne digne de confiance respecte sa parole ou son contrat.	3. Une personne digne de confiance respecte sa parole même quand les choses changent pour les partenaires.
4. Il n'y a qu'une vérité ou qu'une réalité, sur laquelle on s'est mis d'accord.	4. Chaque intervenant a son approche de la réalité.
5. Un accord est un accord.	5. Les relations évoluent.

Adapté de Trompenaars & Hampden-Turner (2008)

2. **L'individualisme ou le collectivisme** : l'individualisme se définit comme une orientation vers l'égocentrisme, alors que le collectivisme correspond à une orientation vers des buts et des objectifs communs (Trompenaars & Hampden-Turner, 2008, p. 95). Comme vu précédemment avec Hofstede, la Suisse est une société individualiste alors que l'Inde et la Chine sont des pays collectivistes. Etant donné que cette dimension apparaît dans deux des modèles de culture, cela prouve qu'elle révèle de l'importance. Le tableau 6 permet de reconnaître les différences entre ceux qui privilégient l'individu et ceux qui privilégient le collectif.

Tableau 6 - Différences entre individualistes et collectivistes

Individualiste	Collectiviste
1. Utilisation plus fréquente du "je".	1. Utilisation plus fréquente du "nous".
2. Décisions prises sur le champ par les représentants.	2. Accord de l'organisation demandé par le représentant.
3. On vise une réalisation personnelle, avec une responsabilité assumée personnellement.	3. On vise une réalisation collective, avec une responsabilité assumée collectivement.
4. Vacances prises à deux, voire seul.	4. Vacances prises en groupe ou dans la famille élargie.

Adapté de Trompenaars & Hampden-Turner (2008)

3. **Les neutres et les affectifs** : dans certains pays, il est normal d'exprimer ses sentiments au travail, tandis que dans d'autres, cette attitude sera mal perçue. Les cultures neutres privilégient les attitudes rationnelles et dénuées d'affectivité, alors que les cultures affectives n'hésitent pas à exposer leur état d'âme sur le lieu de travail. En Inde, il n'est pas bien perçu de montrer son émotion au travail. En Chine, il ne faut surtout pas « perdre la face » en public, c'est-à-dire être embarrassé. En Suisse, cette attitude est mieux perçue. Le tableau 7 indique les caractéristiques entre les neutres et les affectifs.

Tableau 7 - Différences entre une culture neutre et affective

Culture neutralisant l'affectivité	Culture extériorisant l'affectivité.
1. Ne montrent pas ce qu'ils pensent ni ce qu'ils ressentent.	1. Extériorisent ce qu'ils pensent et ce qu'ils ressentent, verbalement ou non.
2. Peuvent (par mégarde) révéler de la tension sur leur visage ou dans leur attitude.	2. Extériorisent et affichent leurs tensions.
3. Les émotions sont généralement endiguées avec parfois des explosions.	3. Les émotions affluent, avec force, véhémence et sans retenue.
4. Un comportement froid et bien contrôlé est apprécié.	4. Il est apprécié qu'on s'exprime avec chaleur, de façon vivante et animée.
5. Le contact physique, de grands gestes, des jeux de physionomie très expressifs sont souvent à proscrire.	5. Toucher son interlocuteur, faire de grands gestes et avoir des jeux de physionomie très expressifs est habituel.
6. Les déclarations sont souvent lues d'une voix monocorde.	6. Les déclarations sont faites avec un débit naturel et des intonations marquées.

Adapté de Trompenaars & Hampden-Turner (2008)

4. **Le diffus ou le limité** : les individus appartenant à une culture « limitée » sépareront leur vie privée de leur vie professionnelle alors que les représentants d'une culture « diffuse » auront tendance à lier la vie privée à la vie professionnelle. Les cultures diffuses, comme l'Inde ou la Chine, voient les critiques comme une attaque personnelle, car ils accordent plus d'importance aux relations personnelles qu'aux relations professionnelles. Au contraire, les représentants d'une culture limitée, comme la Suisse, feront une différence entre une critique professionnelle et une attaque personnelle. Le tableau 8 montre les différences entre les deux types de culture.

Tableau 8 - Différences entre une culture spécifique et une culture diffuse

Culture spécifique	Culture diffuse
1. Direct, dans le sujet, accroché à la question.	1. Evasif, se perdant dans les méandres, paraissant ne pas avoir de but.
2. Précis, carré, ferme et clair.	2. Vague, usant, de doigté, ambigu et même opaque.
3. Des principes et une morale uniforme, qu'on suit indépendamment de l'interlocuteur.	3. Moralité très liée à la situation, dépendant de l'interlocuteur et du contexte.

Adapté de Trompenaars & Hampden-Turner (2008)

5. **Le statut attribué ou le statut acquis** : au sein de chaque société, la position sociale est différente selon les cultures. Dans certaines sociétés, le statut social est attribué, c'est-à-dire qu'il se base sur l'âge, la classe, le sexe et l'éducation ; c'est la conséquence d'un état, alors que dans d'autres, le statut social s'obtient par les réalisations de l'individu : il est alors acquis et résulte d'une action. Il est intéressant de souligner que le statut social, au sein des cultures catholique, bouddhiste et hindouiste, est attribué, alors que le protestantisme accorde de l'importance aux résultats (Trompenaars & Hampden-Turner, 2008, p. 177). Le tableau 9 détermine les différences entre ceux qui privilégient les résultats et ceux qui privilégient l'attribution.

Tableau 9 - Différences entre le statut attribué ou acquis

Privilégiant les résultats	Privilégiant l'attribution
1. Utilisation des titres seulement s'ils sont liés aux connaissances que vous apportez pour cette tâche.	1. Large utilisation des titres, surtout quand ils précisent votre position dans l'organisation.
2. Respect du supérieur hiérarchique basé sur l'efficacité qu'il montre à son poste et sur ses connaissances à ce poste.	2. Respect du supérieur hiérarchique considéré comme permettant de mesurer votre degré d'engagement dans l'organisation et dans sa mission.
3. La plupart des hauts responsables sont d'âge variable, hommes ou femmes. Ils ont montré leurs compétences à des postes spécifiques.	3. La plupart des hauts responsables sont des hommes, d'un certain âge et que tout un contexte a permis de désigner.

Adapté de Trompenaars & Hampden-Turner (2008)

6. **Volonté ou refus de contrôler la nature** : cette dimension concerne le rapport à l'environnement. Certaines cultures pensent qu'elles peuvent influencer la nature en la contrôlant, alors que d'autres croient que l'homme est partie intégrante de la nature et qu'il faut s'adapter aux circonstances extérieures. Généralement, la Suisse et les cultures asiatiques se laissent guider par les lois de la nature et l'acceptent telle qu'elle est. Ces cultures sont orientées vers l'extérieur, contrairement aux cultures orientées vers elles-mêmes. Le tableau 10 indique les différences des rapports avec la nature.

Tableau 10 – Différences entre les cultures orientées vers soi ou vers l'extérieur

Tournés vers soi	Tournés vers l'extérieur
1. Attitude dominatrice, proche de l'agressivité vis-à-vis de l'environnement.	1. Attitude souvent souple, recherche du compromis et maintien de la paix.
2. Conflits et résistance signifient qu'on a des convictions.	2. Harmonie et capacité de réponse, c'est-à-dire sensibilité.
3. Accent mis sur soi, sa fonction, son propre groupe et sa propre organisation.	Accent mis sur l'"autre", c'est-à-dire le client, le partenaire, le collègue.
4. Gêne quand l'environnement semble "hors de contrôle" ou changeant.	4. Aisance dans les vagues, les retournements de tendance, les cycles, s'ils sont naturels.

Adapté de Trompenaars & Hampden-Turner (2008)

7. **Temps séquentiel ou synchrone** : chaque culture a une approche différente du passé, du présent ou de l'avenir. Trompenaars distingue les cultures séquentielles (lorsque les tâches sont abordées les unes après les autres), et les cultures synchrones lorsque plusieurs tâches sont menées en parallèle. Les cultures synchrones, comme l'Inde, attachent moins d'importance à la ponctualité. Au contraire, les cultures séquentielles, comme la Chine et la Suisse, apprécient planifier et respecter des délais ; « le temps, c'est de l'argent » résume leur rapport au temps. Le tableau 11 permet de distinguer les attitudes vis-à-vis du temps.

Tableau 11 - Différences entre séquentiels et synchrones

Attitude séquentielle	Attitude synchrone
1. Avoir une seule activité à la fois.	1. Avoir plus d'une activité à la fois.
2. Etre à l'heure aux rendez-vous: planifier et ne pas prendre de retard.	2. Les rendez-vous sont approximatifs et peuvent laisser toute liberté aux interlocuteurs qui comptent.
3. Respecter les rendez-vous; avoir un programme défini à l'avance; ne pas arriver en retard.	3. Les programmes passent après les relations, en général.
4. Les relations passent après le programme, en général.	4. Nette préférence pour aller où mènent les relations.
5. Le temps est tangible et mesurable.	5. Le temps est comme un ruban large et intangible.

Adapté de Trompenaars & Hampden-Turner (2008)

4.3 Le modèle de Richard Lewis

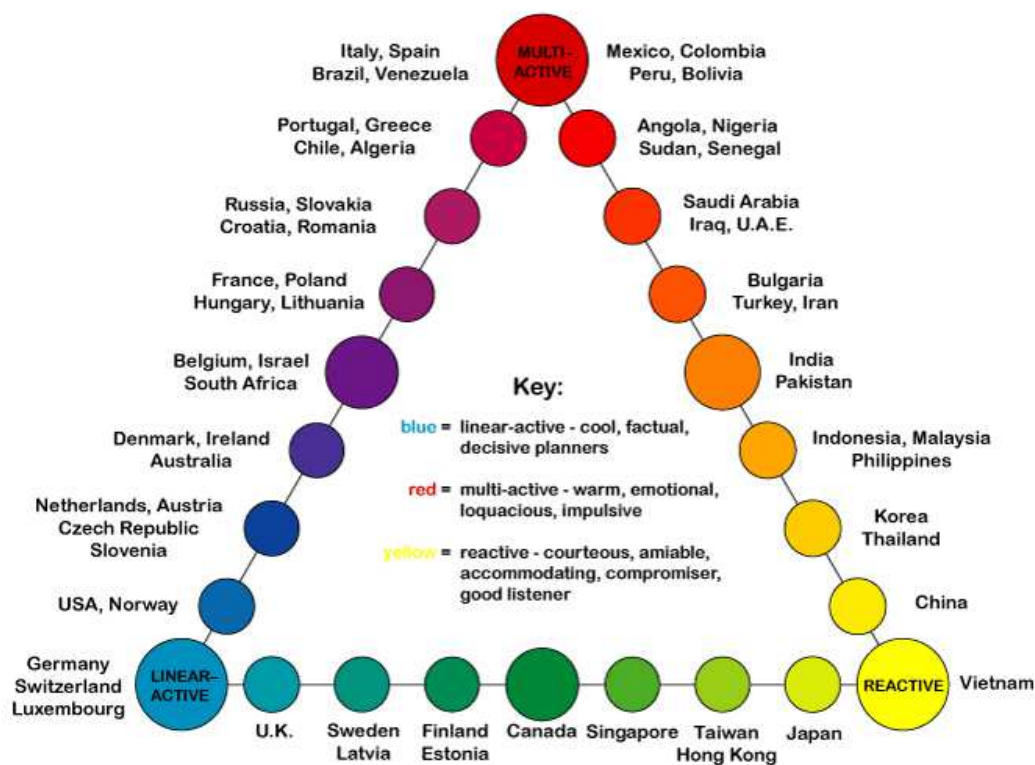
Pour classifier les cultures, l'américain Richard Lewis a créé une approche théorique et pratique divisée en trois catégories, à savoir les cultures multi-actives, linéaire-actives et réactives (2013) :

- Les valeurs principales des cultures multi-actives sont la famille, la hiérarchie, les relations, l'émotion, l'éloquence, la persuasion et la loyauté. Ces valeurs se reflètent dans leurs comportements sociaux et professionnels en parlant beaucoup, en argumentant et en montrant de la chaleur et de la compassion.

- Les valeurs clés des cultures linéaires-actives sont les faits, le planning, le calendrier, les produits, les institutions et les lois. Ces valeurs se remarquent dans leur agenda organisé et leur volonté d'accomplissement et de résultats.
- Les valeurs basiques des cultures réactives sont l'intuition, la courtoisie, le réseau, les obligations communes, l'harmonie collective et la protection de la face. Ces cultures recherchent des relations harmonieuses et évitent la confrontation.

La plupart des cultures sont hybrides et se retrouvent entre plusieurs catégories mais typiquement, les cultures multi-actives sont latines, les cultures linéaires-actives sont germaniques et les cultures réactives sont asiatiques.

Figure 7 - Le modèle de Richard Lewis



Adapté de Richard Lewis

Ces trois modèles indiquent que chaque culture a ses particularités et que pour réussir à négocier, il est nécessaire de bien connaître les différences culturelles. Toutefois, ces modèles donnent un aperçu très général de chaque société et sont à prendre donc avec précaution.

4.4 Aperçu historique de l'Inde

L'histoire de l'Inde commence avec la naissance de la civilisation de la vallée de l'Indus, connue sous le nom de civilisation harappéenne qui s'est développée vers 2500 av J.-C dans la région actuelle du Pakistan et de l'Inde Occidentale. Rien n'était connu de cette civilisation avant sa découverte dans les années 1920. Celle-ci a atteint une architecture urbaine et une organisation remarquables (National Portal Content Management Team, 2012).

Au cours de son histoire, l'Inde a été conquise, occupée et colonisée à plusieurs reprises. Sa situation stratégique, ses ressources naturelles et le développement avancé de centres urbains ont attiré les peuples du monde entier. Dès le 15^e siècle, le Royaume-Uni, la France, les Pays-Bas et le Portugal ont successivement colonisé l'Inde. Le mouvement d'indépendance n'apparaît qu'au milieu du 20^e siècle, en 1947, sous la conduite de Gandhi (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2013). L'Inde fut ainsi départagée en deux états : l'Union indienne à majorité hindoue et le Pakistan à majorité musulmane.

La présence britannique de près de 200 ans, ainsi que l'influence de toutes les sociétés étrangères venues en Inde, a fortement influencé la culture indienne d'aujourd'hui. L'histoire a forgé leur identité. En effet, certains Indiens définissent leur culture selon l'histoire qu'ils ont vécue et se disent « anglo-indiens » (Stephen, 2011, p. 34). Selon Philippe Meyer, de la Chambre de commerce de Genève, les Indiens sont culturellement moins éloignés de la culture occidentale du fait qu'ils ont vécu sous le règne anglais pendant de nombreuses années (P. Meyer, international trade director, communication personnelle, 3 mai 2013).

4.5 Caractéristiques de la culture indienne

4.5.1 *Les relations sociales*

Dans la société indienne, la hiérarchie est inéluctable. Chaque être humain a une place bien distincte selon le fondement de la religion hindoue. C'est ainsi que le système de castes divise la société en quatre catégories : les prêtres et les érudits ; les nobles et les soldats ; les agriculteurs, les artisans et les marchands ; les serviteurs. Les trois premières castes sont

nobles et chacune représente environ 6% de la population. Leurs membres peuvent se rendre au temple. La dernière caste représente 60% de la population et englobe tous ceux qui ne sont pas de pure ascendance indo-européenne (Malherbe, 2006, p. 104). Aujourd'hui, quelques conservateurs tiennent encore à cet héritage, mais beaucoup s'en détournent du fait d'un meilleur niveau de formation et d'une plus grande indépendance économique (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2013). Certains disent que ce système a été aboli, mais la conscience des castes reste toujours présente et devient évidente lors de décisions importantes, comme un mariage par exemple (Stephen, 2011, p. 36).

Dans cette logique, la société indienne cultive le respect des aînés. La parole des anciens compte et n'est pas ouvertement contredite. A l'égard des hôtes âgés, il est donc important de faire preuve de prévenance et de respect. Au sein de la famille, lors d'une prise de décision en public, l'homme est le chef. C'est lui qui discute avec le personnel de l'hôtel, mais il prendra toujours l'avis de son épouse en considération. Souvent, les couples indiens discutent en privé de leur choix et se montrent en harmonie à l'extérieur. (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2013, p. 13).

En Inde, l'hospitalité est remarquable et se distingue à travers les sourires sur les pas de portes, les rencontres chaleureuses entre amis et les *chais* offerts en entrant dans un magasin. La générosité est aussi très évidente, étant donné qu'offrir l'hospitalité à un étranger est perçu comme le fait de servir un dieu (Stephen, 2011, p. 57). Au sein de leur maison, les Indiens feront de leur mieux pour que l'accueil de leur hôte soit irréprochable, ce qui peut quelques fois embarrasser l'étranger tant la générosité est grande (Stephen, 2011, p. 76). Dans cette logique, les Indiens apprécient le fait de se sentir accueillis comme des VIP. Comme ils s'attendent à être reçus avec respect et considération, le directeur de l'hôtel devrait les recevoir de préférence personnellement (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2013, p. 13).

En terme d'amitié, les Indiens sont très affectifs et expressifs, avec un sens profond de la loyauté profond. Ils voient l'amitié comme un attachement pour la vie, et comptent dessus lors de déceptions ou de problèmes (Stephen, 2011, p. 76). Pour un étranger, il n'est pas difficile de faire des connaissances en Inde, car les Indiens sont curieux, aiment rire et ont

envie d'entamer des conversations. Les étudiants désirent pratiquer leur anglais, les passants dans la rue offrent volontiers de l'aide à l'étranger qui semble perdu et, dans le train, les passagers partagent volontiers leur repas avec leur compagnon de voyage (Stephen, 2011, p. 77). En termes de sujets de conversation, les Indiens n'hésitent pas à parler de sujets délicats, liés à la politique, à la famille ou à l'argent. Par contre, ils ne parleront jamais de sexe ou de leurs problèmes de mariage ou de famille car ce sont des sujets tabous (Stephen, 2011, p. 79).

Dans cette société traditionnelle, la manière de saluer compte. Le respect, les relations, la religion et le statut social sont communiqués lors des salutations. Aujourd'hui, le serrement de mains entre hommes est assez répandu. Avec une femme, il est préférable d'utiliser le traditionnel « Namaste » ou « Hello », en positionnant ses mains paume contre paume à la hauteur de sa poitrine et en souriant (Stephen, 2011, p. 157). Quand certaines femmes indiennes hésitent à serrer la main à un homme, mieux vaut attendre et observer. Par contre, entre femmes, la poignée de main est possible (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2013, p. 13). Les Occidentaux ne doivent surtout pas faire la bise ou prendre dans les bras une personne du sexe opposé. En terme de langage corporel, le hochement de tête de droite à gauche n'est pas négatif mais signifie « yes », « I hear you » ou encore « thank you » (Stephen, 2011, p. 157). Quant au contact visuel, il n'y a aucun problème à regarder les hôtes indiens dans les yeux. Si certains évitent le contact visuel, il faut y voir une forme de respect (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2013, p. 13).

4.5.2 Les relations professionnelles

La hiérarchie est aussi présente dans les relations professionnelles. Le CEO et tous ceux qu'ont un titre reconnu devront être traités avec respect quelque soit leur position, couleur, caste ou genre. De nouvelles idées, des différences d'opinions, des décisions et des refus ne sont pas des comportements acceptables. Les Indiens travaillent durement pour respecter les délais, être d'accord avec l'autorité et éviter toute erreur car les fautes sont très mal vues et il vaut mieux les ignorer et les cacher.

Le réseau professionnel en Inde se crée depuis la naissance, entre la famille, les castes et la communauté (Stephen, 2011, p. 144). Il n'y a pas de distinction entre la vie privée et

professionnelle. 70% des sociétés indiennes sont détenues par des familles et 75% des actifs travaillent dans des entreprises familiales (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2013, p. 14).

Avec les Indiens, il faut prendre son temps ; s'attarder à construire des relations sur la durée et ne surtout pas aller droit au but, car la loyauté et la confiance sont les clés du succès (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2013, p. 14). Lors de meetings, la ponctualité n'est pas très importante ; l'employé ne doit, par exemple, pas s'excuser s'il arrive avec un retard de 20 minutes. Pendant le meeting, le membre senior parle, les autres écoutent et ne prennent pas la parole. Les meetings formels servent à donner des informations, affirmer une position, expliquer une vision, mais en aucun cas, à générer des idées, comprendre les employés ou évaluer les performances. L'autorité n'attend donc aucune part de créativité ou de débat de la part de leurs employés (Stephen, 2011, p. 148).

Lors de négociations, les affaires peuvent vite mal se dérouler à cause de la complexité de la hiérarchie verticale. Pour obtenir des permissions, il faut savoir à qui s'adresser en se documentant et en discutant, afin de ne pas contourner une personne haut placée, ne pas oublier une signature ou encore pour bien choisir son intermédiaire (Stephen, 2011, p. 149). A propos du contrat, il définit le contexte d'une première relation et peut changer en fonction des circonstances. Les Indiens accordent plus de confiance aux relations humaines qu'à un bout de papier (Stephen, 2011, p. 149).

4.6 Aperçu historique de la Chine

La Chine jouit de l'une des plus anciennes civilisations ininterrompues avec des traces remontant à 2000 ans avant J.-C. La civilisation chinoise est la seule du genre à avoir évolué sans discontinuité (Lianyi, 1996, p. 2). Avec une succession de dynasties florissantes, la Chine est restée unie pendant toute son histoire. Cependant, après de nombreuses périodes de gloire économique et culturelle, l'empire du Milieu a connu un énorme déclin après la guerre de l'opium au milieu du 19^e siècle. Cette période d'incertitude la conduira à la révolution communiste et ce n'est qu'à la mort de Mao Zedong, vers la fin des années 1970, que la Chine retrouvera une certaine stabilité. Les Chinois sont fiers de leur longue histoire

et de leurs quatre grandes inventions : la boussole, le papier, la poudre à canon et l'imprimerie (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2012).

4.7 Caractéristiques de la culture chinoise

Les us et coutumes, la civilisation et les modes de vie se sont formés au cours de la longue histoire de la Chine. Toutefois, la Chine est un pays qui s'étend sur un vaste territoire et il faut donc tenir compte du fait que les mœurs varient selon les régions et les ethnies.

« Chez les 56 ethnies chinoises, on remarque des différences très évidentes en ce qui concerne leurs habitations, leur nourriture, leurs vêtements, leur mariage, leurs familles, leurs fêtes, leurs religions, leur morale, leurs rites protocolaires, leurs cérémonies de funéraille, les tabous, etc » (Lianyi, 1996, p. 59).

4.7.1 *Les relations sociales*

Les Chinois apprécient les échanges culturels avec les étrangers et donnent un sens noble aux valeurs humaines (Lianyi, 1996, p. 2). A la maison, l'étranger sera bien accueilli avec du thé et des snacks. Contrairement aux Japonais qui préfèrent les invitations dans les lieux publics, les Chinois apprécient accueillir des étrangers chez eux, même si le logement est humble (Flower, 2013, p. 69). Ils trouveront très malhonnête que l'hôte arrive en retard, même si ce n'est que de quelques minutes (Flower, 2013, p. 83).

Au sein de leur famille et de leur entourage, les Chinois respectent fortement la hiérarchie sociale. Cette hiérarchie se base sur le confucianisme qui définit cinq types de relations fondamentales au sein de la société :

«...le souverain envers son sujet, l'époux envers son épouse, les parents envers leurs enfants, les frères et sœurs aînés envers leurs cadets et l'ami plus âgé envers le plus jeune. Les aînés doivent prendre soin, avec bienveillance, des plus jeunes, lesquels doivent gratitude et respect en retour...». (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2012, p. 8)

D'autre part, les Chinois évitent tout conflit en s'exprimant avec retenue et modestie. Dès lors, la communication indirecte est très répandue dans la culture chinoise alors que

l'approche occidentale va droit au but. Pour ne pas blesser son prochain, le Chinois n'opposera jamais de refus, de reproches ou de critiques. En Suisse, cette démarche pourrait être vue comme un mensonge, alors que c'est une véritable forme de politesse en Chine (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2012, p. 9).

Pour se saluer, les Chinois se serrent la main et font parfois un signe de la tête mais ils ne sont pas tactiles, ne s'embrassent pas et ne se touchent pas en public. Se moucher en public est également mal vu (Flower, 2013, p. 82).

4.7.2 Les relations professionnelles

En Chine, comme en Inde, la conclusion d'un contrat ne constitue pas la conclusion d'une affaire, mais plutôt un point de départ. Même après être signé, il est possible que des changements surviennent. Des relations basées sur le long terme sont plus importantes que des objectifs à court terme (Flower, 2013, p. 147). Dès lors, les négociations demandent beaucoup d'investissement personnel, de patience et de prudence. Tout comme pour l'Inde, il faut instaurer un climat de confiance et de bonnes relations avant de commencer les affaires. De plus, la hiérarchie tient une place fondamentale.

Pour les Chinois, l'attitude personnelle compte énormément et l'emporte sur la réputation d'une entreprise ou d'une institution. Au départ, les premiers échanges servent à faire connaissance et à se mettre d'accord les uns avec les autres. Des questions personnelles sur la vie privée et sur les conditions de vie sont très fréquentes.

Quant aux négociations, elles couvrent un caractère plus formel qu'en Occident et quelques règles sont à retenir :

- Les personnes qui occupent le plus haut rang se placent face à face au milieu d'une table allongée, à la plus grande distance de la porte.
- Dans les banquets, la meilleure place se situe à droite de celui qui invite, la suivante à sa gauche. Les places d'honneur sont face à la porte d'entrée, en sont éloignées et sont tournées vers le sud.
- La personne de classe inférieure tourne le dos à la porte.
- L'ordre de parole doit être respecté et aucune interruption n'est possible.

- Il est préférable de prévoir assez de temps. La précipitation est mal vue.
- Les points importants doivent être abordés à la fin de la discussion.
- Pendant le repas qui suit, mieux vaut ne pas continuer à parler business. C'est un moment convivial nécessaire au bon déroulement des affaires.
- S'adresser à des interprètes d'excellent niveau, les informer sur le contenu des échanges et s'assurer que chaque point ait été traduit (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2012, pp. 13-14).

En Occident, les meetings servent souvent à obtenir des résultats et des procès-verbaux permettent de se souvenir de ce qui a été dit pendant la séance. En Chine, la recherche de résultats n'est pas un but en soi et il n'y a que très rarement un ordre du jour. Les meetings servent plutôt à se prononcer sur une décision prise auparavant (Flower, 2013, p. 147).

4.8 Aperçu historique de la Suisse

Depuis 1291, la Suisse est une Confédération helvétique par l'alliance entre Uri, Schwytz et Unterwald. Après conquêtes et guerres, d'autres cantons se sont rattachés à la Confédération et aujourd'hui, celle-ci compte 26 cantons. Depuis 1815, la neutralité est reconnue au niveau international et depuis 1848, la Suisse est l'une des plus vieilles démocraties au monde. Devenue un véritable modèle de démocratie, notamment parce qu'elle connaît le référendum et l'initiative, la Suisse inspire de nombreux pays (Golay, 2005).

4.9 Caractéristiques de la culture suisse

4.9.1 *Les relations sociales*

A leur arrivée, les étrangers se sentent souvent découragés par la difficulté à entrer en contact avec les Suisses. Souvent perçus comme froids et réservés, les Suisses ne sont pas très accueillants au premier abord. Ils maintiennent de bonnes relations avec leur entourage propre et comme ils prennent l'amitié au sérieux, il n'est pas aisé de tisser des liens d'amitié rapidement, mais une fois l'amitié gagnée, elle durera longtemps (Maycock, 2010, p. 74).

En termes de salutations, la poignée de main est très commune. A l'arrivée et au départ, les gens se serrent la main pour se saluer. Par contre, si une personne ne s'est pas présentée ou qu'elle n'a pas été présentée, il ne faut pas s'attendre à ce que les Suisses l'abordent pour se présenter. Les Suisses respectent les frontières relationnelles et pensent que lorsque la personne sera prête et qu'elle en aura envie, elle viendra elle-même. Entre amis, les gens se font la bise entre hommes et femmes et en général, les hommes se serrent juste la main (Maycock, 2010, p. 75).

4.9.2 Les relations professionnelles

Dans les interactions professionnelles, la plupart des Suisses ne montrent pas leurs sentiments, qu'ils soient positifs ou négatifs, et tentent d'éviter toute confrontation. Dans la partie germanophone, il n'est pas facile de reconnaître le supérieur hiérarchique car il n'a pas envie de se montrer au-dessus de ses collègues alors que dans la partie romande, la hiérarchie est plus visible. Par contre, les Romands sont plus spontanés, apprécient l'esprit d'équipe et ne parlent pas forcément que de travail pendant le repas de midi. Dans la partie germanophone, il n'est pas bien perçu de poser des questions personnelles. Lors de meetings, il est important d'être à l'heure, de serrer la main des personnes présentes par forme de politesse et de courtoisie, et de les regarder dans les yeux pour montrer de la confiance et de l'honnêteté. En terme de négociation, les Suisses sont très persistants, directes et obtiennent souvent ce qu'ils veulent. Ils n'aiment pas prendre des risques et apprécient recevoir de l'information et des arguments persuasifs avant d'accepter quoi que ce soit. Ils ne vont pas répondre sous la pression et vont bien réfléchir avant de prendre une décision (Maycock, 2010, p. 142).

4.10 Avis des acteurs touristiques genevois

L'auteur a mené plusieurs entretiens afin d'obtenir différentes opinions sur les particularités et les comportements des hôtes chinois et indiens. Ici, une synthèse permet de relever les principales remarques à prendre en compte.

Concernant les caractéristiques particulières de ces hôtes (Annexe V), il ressort principalement que les Indiens et les Chinois sont négociateurs, exigeants et très

hiérarchisés. En effet, ces hôtes négocient souvent les prix, les tailles des chambres qui leur paraissent trop petites et leurs divers achats. Ce sont souvent des clientèles difficiles : leurs exigences sont très élevées en matière d'accueil. Les Chinois sont très bruyants et agissent souvent de manière indirecte par des gestes que les Européens ne détectent pas toujours (Y. Gao, CP, 3 mai 2013), alors que les Indiens sont très tenaces, courtois et subtils, et savent arriver à leurs fins (L. Pellandini, chef de projets, communication interpersonnelle, 5 avril 2013). De plus, tout est très hiérarchisé selon un échelon décisionnel que les Européens ne comprennent pas toujours très bien (A. Gonzalez, directeur des ventes, communication personnelle, 24 mai 2013). Au CICG, les collaborateurs en contact avec ces hôtes pensent que d'habitude, le chef est celui qui ne parle pas (F. Dricourt, adjoint à la direction et L. Pellandini, CP, 5 avril 2013) ; c'est ainsi qu'ils le reconnaissent assez facilement. Il faut toutefois s'en méfier afin de ne pas commettre des maladresses.

Selon Philippe Meyer, les Chinois ont une excellente image de la Suisse et recherchent souvent les « best practices » helvétiques. Ils essaient de rattraper le temps perdu en regardant ce qui se passe ailleurs. Les entreprises suisses sont très réputées en Chine. Dès lors, la Suisse est souvent prise comme un exemple. Copier n'est pas négatif en Asie. C'est plutôt un honneur pour celui qui est copié. Lors de relations d'affaires, comme la plupart des Chinois ne parlent pas parfaitement l'anglais et comme ils ne veulent pas se montrer à un niveau inférieur, ils apprécient d'être accompagnés d'un interprète qualifié afin de comprendre chaque discussion et de parler d'égal à égal (P. Meyer, CP, 3 mai 2013). Yunfei Gao appuie aussi dans ce sens en disant que pour les Chinois, la Suisse est un véritable paradis et qu'ils y recherchent des opportunités d'affaires (Y. Gao, CP, 3 mai 2013). La Suisse devrait réellement profiter de cet atout en maintenant une image positive durable.

D'autre part, la notion de temps est différente chez les Chinois et les Indiens. En Chine, la vision du monde évolue, un contrat est le début d'une relation d'affaires alors qu'en Suisse, la vision est plutôt cartésienne (P. Meyer, CP, 3 mai 2013). Pour les Indiens, la notion du temps est aussi totalement différente : tout se réalise et tout change à la dernière minute. Par exemple, lorsque l'Inde était invitée d'honneur aux Fêtes de Genève en 2011, les organisateurs n'avaient toujours pas reçu leur présentation Power Point une semaine avant.

Les Indiens l'ont préparée dans l'avion juste avant leur arrivée, mais elle était au final de qualité (P. Meyer, CP, 3 mai 2013). Les Indiens sont connus pour ne pas être très ponctuels.

Concernant les loisirs sportifs, ils sont généralement moins répandus en Inde et en Chine qu'en Europe. Les Indiens et les Chinois associent vraisemblablement le sport à un équilibre physique et mental avec le yoga et le tai chi respectivement, alors qu'il s'agit plus d'une recherche de performance en Europe.

Une activité qui plaît autant aux Indiens qu'aux Chinois est le shopping. C'est une réelle activité sociale qui se pratique en groupe. Ces hôtes apprécient fortement faire du shopping et ramener des produits typiquement suisses, comme des souvenirs ou des cadeaux. En Chine, les cadeaux sont des marques de respect. Pour les Chinois, le fait que les vendeurs parlent chinois, est une réelle valeur ajoutée car habituellement, les Chinois ne parlent que très peu l'anglais. A la rue du Rhône, bon nombre de vendeurs parlent chinois dans les commerces de luxe, ceci est un véritable atout. Par contre, les Indiens parlent plus facilement anglais, ce qui rend le contact avec eux plus facile (P. Losey, vice-directeur, communication personnelle, 18 avril 2013). Finalement, selon Pascal Losey (P. Losey, CP, 18 avril 2013) et Gérard Bérout (G. Bérout, directeur de Sinoptic, communication personnelle, 15 mai 2013), cette clientèle fait de véritables économies sur le voyage, dans l'hôtellerie, soit dans la restauration, car elle se concentre fortement sur les achats. Il y a donc très peu de dépenses touristiques directes. D'autres activités qui plaisent beaucoup à ces hôtes sont les promenades nocturnes. Le soir, les Indiens et les Chinois apprécient de se promener dans les rues animées du centre-ville. Les endroits dits « renao », c'est-à-dire ambiance chaude et bruyante, font partis du style de vie des Chinois. Afin de s'améliorer davantage, il est donc fortement conseillé que les prestataires genevois s'adaptent à ces différences culturelles en apprenant à reconnaître les caractéristiques de ces hôtes. Le chapitre ci-après présente une série de conseils et de mesures diverses, recommandées par plusieurs acteurs touristiques.

5. Opinions des acteurs touristiques suisses

Basée sur les études d'hotelleriesuisse et de Suisse Tourisme, la liste de conseils (Annexe IV) permet de résumer les attentes des hôtes chinois et indiens sous différents angles d'approche (accueil à l'hôtel, travail interculturel, habitudes alimentaires et promotion).

Ceux-ci sont complétés par les résultats d'entretien (Annexe VI ; Annexe VII) des différents acteurs touristiques interrogés (Annexe VIII) ainsi que par les commentaires de l'auteur.

5.1 L'accueil à l'hôtel

5.1.1 *Recommandations*

De manière générale, les hôtes chinois et indiens sont très exigeants et nourrissent des attentes élevées en matière d'hospitalité. Il faut toujours savoir faire preuve de respect et de flexibilité et prendre toutes leurs demandes en considération. Tout doit être mis en œuvre pour répondre au mieux à leurs attentes. Pendant leur séjour, ces hôtes apprécient d'être aux petits soins, les relations humaines harmonieuses et les conseils personnalisés. Pour ne pas se retrouver dans une situation embarrassante, il est important de ne pas montrer des sentiments négatifs en discutant avec des Chinois. Avec les Indiens, il est également recommandé de ne pas répondre négativement. Des solutions de rechange doivent être proposées. De plus, les sujets délicats comme les questions politiques sensibles sur Taïwan ou le Tibet pour la Chine, ou les castes pour l'Inde, ne doivent être abordés qu'avec une extrême prudence et diplomatie. A l'hôtel, il est préférable d'attribuer des lits individuels car bien souvent, les membres d'un groupe indien ou chinois ne se connaissent pas avant le voyage.

Pour les Chinois, il est important de ne pas attribuer une chambre ou un étage comportant un certain numéro, car ils sont de nature superstitieuse : ils n'apprécient pas de recevoir une chambre contenant le numéro quatre, ou située au quatrième étage, parce que ce chiffre est associé à la mort. En mandarin, les termes « mort » et « quatre » ont la même consonance, de ce fait le quatrième étage n'existe pas dans les hôtels en Chine. Par contre, les chambres portant un six, huit ou neuf, ou située au sixième, huitième ou neuvième étage sont considérées comme des chambres porte-bonheur. Dans leur chambre, il est indispensable de leur fournir les produits d'usage (shampooing, brosse à dent, dentifrice) car les Chinois voyagent souvent légèrement et en Chine, ces commodités sont à disposition dans les hôtels standard déjà. De plus, le wifi devrait également être gratuit. En Suisse, ces prestations ne sont parfois pas offertes dans les hôtels quatre étoiles (G.Béroud,

CP, 15 mai 2013). De plus, comme les prises électriques chinoises sont différentes, un adaptateur doit également être mis à disposition (Y. Mennini, CP, 14 mai 2013). Enfin, lors du check-in et du check-out, ainsi que lors de différents services, la rapidité compte, car les Chinois sont très impatients.

Pour les Indiens, un mot de bienvenue et des journaux dans leur langue sont de petites attentions appréciées (V. Ginestet, Responsable Hébergement Hôtel Royal Manotel, communication personnelle, 7 mai 2013), bien que la plupart des hôtes indiens parlent anglais. De plus, un accueil personnalisé par le directeur de l'hôtel serait un acte très apprécié. A l'arrivée, il est recommandé de s'assurer auprès du guide que les voyageurs indiens savent que le papier WC se jette dans les toilettes et non à côté, et que la brosse WC remplace le tuyau d'eau flexible. Dans la chambre, l'accès à une chaîne hindi est fortement apprécié et les informations concernant la Pay-TV doivent être indiquées clairement en anglais. Du fait que les Indiens sont de grands négociateurs et aiment amortir leurs frais, il est judicieux de leur préciser tout ce qui est inclus dans le prix. S'ils désirent des prestations supplémentaires, il est primordial de répéter leurs demandes pour s'assurer que tout est bien compris. Pendant leur séjour, les Indiens s'attendent à être servi par un personnel en grand nombre, puisqu'il est en fait très courant d'avoir beaucoup de personnel à son service en Inde. D'autre part, s'enquérir du bien-être des hôtes indiens est un geste apprécié qui aura des répercussions positives quant à la recommandation de l'établissement en question auprès de leur entourage.

5.1.2 Mesures effectives

Pascal Losey de l'agence Fert, qui propose des voyages à thèmes, reconnaît prendre en considération les différentes particularités des hôtes chinois. Par exemple, il négocie directement avec les fournisseurs (hôteliers, guides, restaurateurs, etc.) lors de l'accueil d'un groupe chinois à Genève. Ainsi, il fera en sorte que l'hôtelier n'attribue pas de chambres avec un chiffre porte-malheur (P. Losey, CP, 18 avril 2013).

A l'hôtel Crowne Plaza, des plans de ville en chinois et en hindi sont à disposition des clients chinois et indiens (M. Vanbeurden, directeur des ventes, communication personnelle, 26 avril 2013). Ces plans de ville, appelés « Pocket Maps » sont des cartes touristiques

réalisées par la FGT&C, et sont disponibles en neuf langues, à savoir l'anglais, le russe, l'allemand, le français, l'arabe, l'espagnol, le portugais, l'hindi et le chinois. De plus, le « Geneva Watch Tour », une autre « Pocket Map » propose un tour axé sur l'horlogerie genevoise qui met en avant les différents commerces horlogers (disponible en français, anglais et chinois). Chacun de ces plans propose des itinéraires et des thématiques différents selon le public-cible et ses particularités. Par exemple, la « Pocket Map » en chinois propose un tour en forme de huit, chiffre porte-bonheur pour ce marché, alors que la « Pocket Map » en hindi propose d'aller voir la statue de Mahatma Gandhi située dans le parc de l'Ariana. Enfin, toutes ces « Pocket Maps » contiennent le « top 10 » des principaux lieux d'intérêt de Genève, ainsi que des explications sur les principaux monuments historiques et sur les thématiques liées aux marchés.

A l'hôtel InterContinental, les salles de bain sont équipées de peignoirs, de chaussons et des principaux produits d'usage. Pour les Chinois, les chaussons sont déposés devant le lit à leur arrivée. L'accès Internet, accessible depuis chaque chambre, est inclus dans le prix. Des écrans plats permettent d'accéder aux chaînes internationales en chinois et en hindi (A. Gonzalez, CP, 24 mai 2013).

Selon M. Losey, de l'agence Fert, les hôtels cinq étoiles, comme l'InterContinental, s'adapteront plus facilement aux exigences de ces hôtes que les quatre étoiles (P. Losey, CP, 18 avril 2013). Ceci est sans doute lié au budget dont les hôtels disposent. Un hôtel trois ou quatre étoiles n'aura peut-être pas les moyens financiers d'offrir autant de services gratuits, puisque les tarifs des chambres moins élevés.

5.2 Travail interculturel

5.2.1 *Recommandations*

Les Indiens et les Chinois apprécient d'être accueillis avec quelques mots dans leur langue, et, de manière générale, il est conseillé de bien se préparer au travail interculturel. Les Chinois se sentent honorés lorsque les Occidentaux s'intéressent à leur culture et à leur langue, et les Indiens auront le sentiment d'être bienvenus suite à un mot en hindi. Lors des différents entretiens, ressort principalement l'idée qu'il est fortement recommandé

d'encourager les entreprises à mieux connaître ces cultures et leur passé, afin de mieux les comprendre. Comme expliqué dans le chapitre précédent, il est important de reconnaître les particularités de ces cultures pour mieux s'adapter et mieux les accueillir. Selon Gérard Bérout, il serait intéressant de proposer des formations sur les habitudes à adopter face à leurs comportements et leur culture. Cette formation serait destinée, non seulement aux acteurs touristiques, mais également à tous les acteurs ayant des contacts avec eux, comme les vendeurs, banquiers, serveurs ou réceptionnistes (G. Bérout, CP, 15 mai 2013).

5.2.2 Mesures effectives

Premièrement, au CICG, des cours de mandarin ainsi que des cours sur la culture chinoise sont proposés aux collaborateurs. Ceux-ci ont lieu toutes les semaines avec une professeure chinoise afin d'améliorer l'accueil de ces hôtes (C. Abramowitz, directrice accueil, communication personnelle, 5 avril 2013).

Deuxièmement, à l'aéroport de Cointrin, peu avant l'inauguration du vol Genève-Pékin, Yunfei Gao de la Chambre de commerce Suisse-Chine, a donné une formation sur la culture chinoise à tous les commerçants de l'aéroport (Y. Gao, executive secretary, communication personnelle, 3 mai 2013). Elle leur a aussi expliqué comment mieux gérer cette clientèle exigeante. Cette formation durait environ 2h30 et était très interactive.

Finalement, des cours interculturels sur la base de tous les marchés potentiels ont lieu à l'hôtel Royal et à l'InterContinental pour le personnel en contact avec les clients.

Ces cours interculturels sont des formations profitables, car elles permettent d'élargir ses propres compétences interculturelles et d'ainsi mieux gérer les relations avec les clients en provenance de marchés émergents. Afin de se rendre compte des différences culturelles et des attitudes à adopter, il serait nécessaire que tous les acteurs en contact avec ces hôtes suivent des cours de ce type plusieurs fois par année.

5.3 Habitudes alimentaires

5.3.1 *Recommandations*

Généralement, les Indiens et les Chinois n'expérimentent pas des plats étrangers. Toutefois, il arrive qu'ils désirent goûter à quelques plats typiques suisses, mais comme ils ne sont pas habitués aux produits laitiers, la fondue ou la raclette doivent être servies en petites portions. Concernant les boissons, les Chinois préfèrent les boissons chaudes aux boissons froides, et boivent principalement du thé et de l'eau chaude. Les Indiens apprécient l'eau plate et, de ce fait, il est important de leur expliquer que l'eau du robinet est potable et qu'elle contient de nombreux sels minéraux. Du fait qu'ils boivent également beaucoup de thé, il est conseillé de leur proposer de l'eau chaude à chaque repas. Une bouilloire électrique ou un thermos rempli d'eau chaude est donc à mettre à disposition dans leur chambre. Lors du petit-déjeuner, les Indiens apprécient des plats chauds, par exemple des œufs, des omelettes ou des crêpes et les Chinois apprécient le buffet européen classique, complété par des spécialités chinoises comme le porridge de riz ou encore des légumes sautés.

Pour les Chinois, il est important de donner la carte des mets en chinois et de proposer plusieurs plats composés de différents aliments, car ils apprécient la diversité et la combinaison de diverses saveurs. Tous les plats doivent être servis en même temps et très rapidement car les Chinois n'aiment pas s'attarder à table : ils mangent rapidement et quittent la table dès le dernier plat consommé. Les groupes aiment prendre leur repas ensemble, une grande table ronde sera donc très appréciée. En ce qui concerne la vaisselle, il est important de poser des baguettes à droite de l'assiette, en plus des couverts européens. Finalement, les hôtes chinois mangent tôt : le petit-déjeuner entre 7h et 8h, le repas de midi à 12h et le souper vers 18h.

Pour les Indiens, leur cuisine est la meilleure. Lors de l'accueil de ces groupes, il est donc recommandé d'engager un cuisinier indien, qui peut ainsi leur proposer une véritable cuisine épicée. Il est aussi important de savoir que la plupart des Indiens sont végétariens et que selon leur religion ou leur croyance, ils écarteront certains mets de leur assiette. La viande

de poulet et d'agneau est appréciée par les non-végétariens et les expériences culinaires helvético-indiennes ont de fortes probabilités de leur plaire.

En résumé, suite aux divers entretiens réalisés, il ressort essentiellement que la cuisine doit être adaptée aux habitudes alimentaires de ces hôtes. De plus, des bouilloires d'eau chaude doivent être mises à disposition dans les chambres, puisqu'ils apprécient le thé. Au petit-déjeuner, il est important de prévoir un buffet chaud, froid et copieux (G. Bérout, CP, mai 2013). Enfin, pour des questions religieuses, les menus devraient être présentés en chinois pour les Chinois ou en anglais pour les Indiens, afin qu'ils sachent exactement ce que contiennent les mets (A. Gonzalez, CP, 24 mai 2013).

5.3.2 Mesures effectives

Certains prestataires, tels que le Crowne Plaza et l'InterContinental, offrent déjà des services adaptés à ces hôtes. En effet, puisqu'ils boivent de l'eau chaude à toute heure, les chambres contiennent des bouilloires électriques. De plus, ces hôtels proposent des repas adaptés lors de l'arrivée de ces hôtes. Depuis peu, certains restaurants proposent également des cartes de mets en chinois comme le restaurant « Chalet suisse » à l'aéroport. Les prestataires sont donc conscients des habitudes alimentaires particulières de ces hôtes. Cependant, peu d'efforts sont encore faits pour satisfaire les différentes attentes de ces clientèles en matière de restauration. Dès lors, les acteurs touristiques devraient intégrer plusieurs de ces recommandations dans leurs services.

5.4 La promotion

5.4.1 Recommandations

Etant donné que les Chinois ne parlent pas tous anglais, il est important que les informations sur l'hôtel ou les excursions soient traduites en chinois, de manière complète et précise. Pendant leur séjour, ils apprécieront d'être accompagnés d'un guide qualifié pendant les activités de loisirs ou d'un interprète lors des relations d'affaires. Dans les principaux lieux de passage (aéroports, gares, musées, entrées, sorties, toilettes, etc.), il est conseillé de prévoir des écriteaux en chinois.

Cependant, Angel Gonzalez de l'hôtel InterContinental pense que les informations en langues étrangères ne sont pas assez riches (A. Gonzalez, CP, 24 mai 2013). D'autre part, Pascal Losey de l'agence Fert estime que le nombre de guides et interprètes chinois est insuffisant à Genève (P. Losey, CP, 18 avril 2013). Au CICG, François Dricourt et Luca Pellandini pensent qu'il serait judicieux de distribuer de l'information sur l'accueil de ces hôtes dans les milieux touristiques (F. Dricourt, adjoint à la direction et Luca Pellandini, chef de projets, communication personnelle, 5 avril 2013) afin de leur donner quelques principes de base à connaître. Max Vanbeurden (M. Vanbreuden, CP, 26 avril 2013) juge quant à lui qu'il faudrait faire davantage de promotion en prenant exemple sur la Suisse alémanique qui est plus avancée à ce niveau-là. Traduire son site Web en chinois lui semble également une bonne solution, tout comme pour Philippe Meyer, International Trade Director à la Chambre de Commerce. Yulan Mennini affirme que la promotion devrait être améliorée, qu'il serait important de créer des produits plus adaptés qui inclue au moins une journée de shopping et proposer plus de contacts avec les Suisses (Y. Mennini, CP, 14 mai 2013).

5.4.2 Mesures effectives

Les brochures réalisées par Suisse Tourisme et hotelleriesuisse sont accessibles en ligne et les principaux acteurs touristiques, comme la FGT&C, les ont reçues. Cependant, ces brochures donnent uniquement des informations générales sur la culture et les habitudes de ces hôtes. Elles sont utiles à titre informatif mais n'obligent en aucun cas les prestataires à prendre les mesures nécessaires pour améliorer l'accueil.

Concernant les informations disponibles en chinois, suite à l'ouverture de la ligne Genève-Pékin, l'aéroport de Genève a mis en place un véritable accueil personnalisé pour les hôtes chinois : l'engagement d'hôtesse chinoises pour une période de six mois (P. Meyer, CP, 3 mai 2013) et l'installation d'une signalétique en chinois. Ainsi, les clients chinois disposent directement d'informations dans leur langue dès leur arrivée à Genève. Le porte-parole de l'aéroport, Bernard Staempfli, voulait, par cette mesure, faire comprendre aux hôtes chinois qu'ils sont très précieux (Peca, 2013).

Du fait que ces marchés représentent un énorme potentiel pour la cité de Calvin, les différents prestataires prennent déjà quelques mesures mais de manière générale, ils ne font pas encore suffisamment d'efforts pour améliorer l'accueil de ces hôtes.

5.5 SWOT de la destination Genève

Cette analyse SWOT permet de prendre conscience de la situation générale de Genève afin d'identifier ses forces et faiblesses au niveau de l'analyse interne et de ses opportunités et menaces au niveau externe. Réalisée à l'aide d'un regard externe et professionnel (J. Guzzo, product manager à la FGT&C, communication personnelle, 12 juin 2013), cette analyse permet de soulever les principaux enjeux à relever.

Tableau 12 - Analyse SWOT de la destination Genève

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tout en un : montagnes, lac, campagne, ville ▪ Localisation géographique, centre de l'Europe ▪ Ville à taille humaine ▪ Environnement propre et tranquille ▪ Accès rapide de l'aéroport au centre-ville (6min) ▪ Population multi-linguiste ▪ Atmosphère cosmopolite, multiculturelle ▪ Prix attractifs pendant le weekend ▪ Capitale européenne des organisations internationales (plus de 150 sièges) ▪ Ville de congrès et de culture ▪ Transports publics gratuits ▪ Shopping 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taille limitée comparée à d'autres villes européennes (visites très courtes, opportunités limitées) ▪ Prix élevés ▪ Manque d'hôtels budget ▪ Capacité hôtelière limitée pendant la semaine ▪ Vie nocturne limitée et pas très innovante (manque d'animation) ▪ Manque de symboles de la ville ▪ Modernisation des infrastructures ▪ Offre culturelle peu connue ▪ Heures d'ouverture des commerces rigides
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation et développement positif du tourisme d'affaires ▪ Croissance des pays émergents (Inde, Chine) ▪ Ouverture de la nouvelle ligne GVA-PEK ▪ Rôle, image, visibilité et réputation des villes internationales (marque), des destinations touristiques ▪ Développement de thématiques (Wine & Dine, horlogerie) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Villes de congrès concurrentes en augmentation ▪ Genève comparée avec des capitales de plus grande capacité (taille) ▪ Compétitivité internationale grandissante ▪ Franc fort ▪ Situation économique des pays de l'Union européenne (crise dans les pays voisins) ▪ Sentiment d'insécurité grandissant ▪ Propreté en déclin

Données de l'auteur

5.5.1 Les forces

Située au cœur de l'Europe, Genève dispose d'un cadre environnemental exceptionnel au bord du plus grand lac d'Europe occidentale avec une vue imprenable sur le Mont-Blanc, plus haut sommet européen. En sachant que le paysage est un élément qui attire les Chinois et les Indiens, Genève devrait utiliser cet atout pour les séduire. De plus, cette ville à échelle humaine propose un environnement propre et facile d'accès. Au centre-ville, tout est accessible à pied. Ces forces plaisent aux Chinois et aux Indiens qui recherchent souvent l'opposé de ce qu'ils ont dans leur pays. Siège de nombreuses organisations internationales, la mixité des cultures et l'usage de plusieurs langues fait partie du rythme de vie des Genevois. Comme les relations interculturelles sont réellement présentes, les prestataires genevois devraient profiter de se mêler à ces cultures pour apprendre à mieux les connaître. Pendant le weekend, des packages alliant attractions et expériences permettent d'attirer les touristes pour augmenter le tourisme de loisirs et pendant la semaine, le tourisme d'affaires permet de remplir les hôtels (Clerc, 2012). Le shopping est également un atout à valoriser. La fameuse « Rue du Rhône » et ses boutiques de luxe attirent de nombreux touristes fortunés.

5.5.2 Les faiblesses

En comparaison avec d'autres villes européennes, Genève est parfois désavantagée par rapport à sa petite taille. Les touristes ne séjournent que très peu de temps, l'opportunité de divertissement est restreinte et la capacité hôtelière atteint ses limites en semaine. De plus, mis à part le Jet d'Eau, l'Horloge fleurie, la vieille-ville et le quartier international, Genève ne dispose pas d'un réel USP. Ceci est sûrement dû à l'accent porté sur sa notoriété internationale. Or, si un réel avantage concurrentiel ressortait, Genève pourrait l'utiliser pour mieux se démarquer. En outre, comme Genève dispose d'une offre hôtelière de luxe, il serait intéressant d'investir également dans des hôtels plus abordables afin d'attirer d'autres clientèles moins fortunées comme les familles par exemple. De plus, lors d'organisation de congrès ou de meetings internationaux, les organisateurs recherchent aussi des hôtels entre deux et trois étoiles. Or, à Genève, il n'existe pas un large choix dans ces catégories. D'autre part, elle ne regorge pas d'une offre événementielle très palpitante, malgré sa réputation internationale. Selon la Société des Hôteliers de Genève (SHG), des efforts pourraient être

entrepris pour renouveler l'offre des Fêtes de Genève, ainsi que pour améliorer la promotion de l'offre culturelle (Agence télégraphique suisse, 2013). Selon Philippe Meyer, les touristes trouvent la ville très mignonne mais aussi très ennuyeuse (P. Meyer, CP, 3 mai 2013). Selon Philippe Vignon, directeur de la FGT&C, l'offre culturelle genevoise est riche et variée mais mal connue (in Clerc, 2012). Des progrès pourraient également être faits au niveau de l'ouverture des commerces le dimanche (P. Meyer, CP, 3 mai 2013). Les touristes chinois aiment faire leurs achats le weekend (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2012, p. 22). Or, tout est fermé le dimanche et bien souvent, les touristes sont étonnés qu'une ville se disant internationale n'aie aucune possibilité de faire du shopping ce jour-là. L'offre pour le shopping pourrait aussi être améliorée, d'autant plus que Genève dispose de nombreux commerces de luxe qui attirent bon nombre de touristes chinois et indiens.

5.5.3 Les opportunités

Aujourd'hui, le secteur de la *meetings industry* a pris une importance significative et les pays émergents comme la Chine ou l'Inde contribuent fortement à cette croissance, en accueillant des meetings de grande envergure, comme le salon CIBTM (China Incentive, Business Travel & Meetings Exhibition) à Pékin, ou encore le salon IBTM (Incentives, business travel & meetings expo) qui aura lieu pour la première fois en septembre 2013 à Bombay (Koumelis, 2013). Mais les hommes d'affaires de ces pays se rendent également très souvent à l'étranger pour participer à des conférences ou organiser des événements. Dès lors, l'image d'une ville de congrès comme Genève doit se montrer excellente au niveau mondial afin d'attirer ces marchés.

Afin de rester compétitive et de renforcer sa notoriété dans un domaine de plus en plus concurrentiel, Genève s'est dotée de la marque « *Genève - un monde en soi* » en 2010. Aujourd'hui, l'identité d'une destination permet de se distinguer des autres en valorisant ses atouts et en se montrant unique (Genève, un monde en soi, 2013). D'autre part, comme souligné lors de l'analyse du benchmarking, l'accessibilité est un facteur primordial dans le choix d'une destination de congrès. C'est pourquoi, l'ouverture de la ligne Genève-Pékin permettra vraisemblablement de redonner un élan à toute la région économique romande grâce à l'accès facilité avec l'énorme marché chinois (Peca, 2013). Une autre opportunité en

vogue est le développement de produits thématiques. Pour les Chinois et les Indiens, friands de shopping, il serait intéressant de créer un produit autour des achats en utilisant l'un des atouts de Genève, l'horlogerie par exemple.

5.5.4 Les menaces

Au niveau international, la compétitivité entre les villes de congrès devient de plus en plus rude et Genève rivalise avec des villes beaucoup plus grandes. La taille peut poser de nombreux problèmes quant à la construction de nouvelles infrastructures (hôtels, centres d'exposition). De plus, la situation économique de tous les pays voisins ainsi que la force du franc suisse ne favorisent pas un environnement propre à un avenir favorable. Deux autres inquiétudes à prendre en considération sont la sécurité et la propreté. En effet, selon la SGH, 20% des hôtes ne seraient pas satisfaits de la situation à Genève (Agence télégraphique suisse, 2013). Selon Gérald Bérout, l'insécurité grandissante est un réel problème. Depuis deux ans, le nombre de vols et d'agressions est en augmentation. L'ambassade de Chine à Berne communique à tout son réseau que l'insécurité est désormais présente en Suisse et qu'il faut être vigilant. Aujourd'hui, les délégations viennent en Suisse accompagnées de gardes du corps. La dégradation de la propreté est également un problème à considérer. Certaines villes chinoises sont plus propres que celles en Suisse. Ces défis devraient être pris en compte rapidement par les politiques afin de ne pas détériorer l'image de la Suisse à l'étranger (G. Bérout, CP, 15 mai 2013). En effet, à ce jour, une dizaine de tour-opérateurs chinois renoncent à inclure Genève dans leur programme de voyages organisés en Suisse à cause de ces problèmes d'insécurité. De plus, « Les réseaux sociaux peuvent aussi faire très mal. En octobre 2011, le CEO de Google China, qui compte 13,5 millions de «followers» sur son compte Twitter, a annoncé qu'il s'était fait dérober ses affaires ici » (Roselli, 2012). Comme l'image de la Suisse en Chine est excellente, il serait regrettable de la laisser se ternir à cause de ce type de désagréments. Suite à ces diverses mesures fondées sur les résultats des différents entretiens et analyses, le chapitre suivant propose des mesures concrètes et maîtrisables par la FGT&C.

6. Propositions d'amélioration de l'accueil à Genève

Proposées par l'auteur, ces mesures se basent sur la méthode empirique « CQQCOQP » (Comment ? Qui ? Quoi ? Combien ? Où ? Quand ? Pourquoi ?), laquelle permet de se poser toutes les questions essentielles lors d'une analyse ou d'un projet. Cette démarche de travail est également très utile pour structurer les résultats.

6.1 Mesure 1 : Sensibilisation et formation pour tous

Ces dernières années, les professionnels du tourisme sont de plus en plus exposés à de nouveaux défis culturels. Par conséquent, l'acquisition et l'élargissement de compétences interculturelles sont primordiaux pour répondre aux exigences de ces marchés. La formation continue à travers l'organisation de séminaires serait certainement une solution adéquate afin d'acquérir une conscience interculturelle.

A titre d'exemple, une formation organisée par le COTRI (China Outbound Tourism Research Institute) se tiendra à Paris en septembre 2013. COTRI est le leader mondial des instituts de recherche en lien avec le marché touristique chinois. Créé en 2004 par Monsieur Wolfgang Georg Arlt, expert en tourisme chinois, sinologue et chercheur en tourisme, le COTRI collabore avec de nombreuses entreprises liées au marché chinois sur la scène internationale (COTRI, 2013a). Cet institut dispense également des formations en anglais de deux jours pour un maximum de 35 participants. Les objectifs de cette formation interactive sont essentiellement axés sur le marché chinois : adapter les produits et services offerts à la clientèle chinoise, améliorer l'accueil et augmenter la visibilité et le marketing sur ce marché (Annexe IX).

Au niveau national, des formations semblables existent également mais elles se focalisent principalement sur les différences culturelles. En effet, depuis mars 2013, la plateforme « interculture.ch » propose des séminaires à Zürich, animés par des intervenants reconnus et expérimentés. Ces formations sont destinées à des directeurs provenant des domaines du tourisme, de l'hôtellerie, du sport, des loisirs et de l'événementiel. Ainsi, le site propose plusieurs séminaires en anglais pouvant être personnalisés selon les demandes des entreprises. Les cours abordent principalement des sujets interculturels sous un angle

pratique, à savoir la gestion des relations avec les clients en provenance de pays émergents. Etant donné l'importance de ces marchés dans le tourisme helvétique, Suisse Tourisme, hotellerisuisse et l'Office Suisse d'Expansion Commerciale (OSEC) soutiennent ce projet (hotellerisuisse, 2013).

D'ici la fin de l'année, Madame Anja Loetscher pourrait réunir les différents managers touristiques genevois pour les convaincre que ces marchés représentent des potentiels à attirer en s'adaptant et en comprenant davantage leur culture. Ces réunions pourraient avoir lieu dans les bureaux de la FGT&C et sensibiliseraient les participants à la situation de ces pays émergents. Les formations d'Interculture seraient également proposées pendant ces meetings. Puisque les conseils divergent selon le secteur d'activité (hôtellerie, restauration ou commerces de luxe), il serait judicieux d'organiser des séances séparées afin de cibler les conseils par domaine. Par exemple, les restaurateurs et les hôteliers seraient intéressés par les habitudes alimentaires de ces hôtes alors que les vendeurs de la rue du Rhône se sentiraient plus concernés par des conseils sur la négociation ou les ventes. Afin de rendre ces séances interactives et persuasives, il faudrait un minimum de 15 participants par séance.

Par la suite, Madame Anja Loetscher pourrait prendre contact avec Interculture pour organiser quelques séminaires sur l'Inde et la Chine à Genève. Selon le nombre d'inscriptions et selon la demande d'Anja Loetscher, Interculture proposerait ainsi une offre comprenant des séminaires destinés aux prestataires genevois. Evidemment, Anja Loetscher y participerait également. Etant donné qu'un séminaire d'une journée coûte CHF 460.00 par participant, cette formation s'adresserait en particulier aux directeurs d'hôtels, de restaurants ou de commerces de luxe. Ensuite, ces derniers devraient organiser des séances à l'interne afin de partager leurs connaissances avec les employés en contact avec ces marchés. Suite à cette formation, Anja Loetscher informerait donc le département du Bureau des congrès ainsi que la direction de la FGT&C afin qu'ils soient davantage sensibilisés aux attentes de ces économies émergentes. Prochainement, des mesures internes telles que celles proposées ci-après devraient réellement être entreprises afin de séduire davantage les hôtes chinois et indiens.

Les prestations touristiques forment une chaîne de services (hébergement, restauration, transports, commerces, etc.) et si un seul maillon de la chaîne a une faille, toute l'image de la destination en pâtit. C'est pourquoi, les responsables provenant de différents secteurs liés au tourisme et ayant un contact avec les touristes devraient suivre une formation.

6.2 Mesure 2 : Introduction de labels

Aujourd'hui, l'introduction de labels encourageant à l'amélioration de la qualité est fortement répandue. En Suisse, la Fédération Suisse du Tourisme (FST) soutient toute une série de labels de qualité. A ce jour, il n'en existe aucun lié à l'accueil des hôtes chinois et indiens. Etant donné que Genève accueille ces clientèles, elle doit constamment s'adapter à leurs attentes très élevées. C'est pourquoi, il devient de plus en plus important que les professionnels du tourisme genevois améliorent et adaptent leurs produits et services destinés à ces marchés. L'introduction d'un label aurait pour but de stimuler les différents prestataires. En effet, le label garantirait un accueil de qualité et une meilleure image auprès de ces marchés.

Le département marketing de la FGT&C pourrait élaborer deux labels encourageant les professionnels du tourisme à s'adapter à ces marchés émergents (Annexe X). M. Vincent Dubi, Directeur Marketing FGT&C (V. Dubi, Directeur Marketing FGT&C, communication personnelle, 17 juin 2013) pense que l'introduction d'un système de labellisation serait une excellente idée mais il juge cette idée très avant-gardiste. Toutefois, la mise en place d'un tel système demanderait un grand investissement en temps. En partenariat avec la FST et Suisse Tourisme, la FGT&C développerait ce projet d'ici le début 2014. Il s'articulerait autour de deux axes principaux : l'amélioration de l'accueil des hôtes indiens et l'amélioration de l'accueil des hôtes chinois. Les prestataires devraient répondre à une liste de critères définis par la FGT&C qui s'inspirerait fortement de l'étude de Suisse Tourisme et hotelleriesuisse (Annexe IV).

Au niveau international, l'institut de recherche COTRI a développé un système de labellisation pour les hôtes chinois, qui s'obtient après le suivi de formations (COTRI, 2013b). Cette formule ne serait pas applicable en Suisse car l'obtention du label serait certainement

plus coûteuse pour les prestataires. Par conséquent, un *mystery shopper*, personne contrôlant les établissements par surprise, serait envoyé régulièrement afin de vérifier que les prestataires intéressés satisfassent les exigences. Les coûts annuels de l'obtention de ce label se monteraient à une somme comprise entre CHF 400.00 et CHF 700.00. Sous forme d'abonnement, chaque membre bénéficierait des services du *mystery shopper* et de l'examen du dossier.

Tout d'abord, cette mesure s'appliquerait aux marchés que la directrice du Bureau des congrès vise mais par la suite, elle pourrait également s'étendre au Brésil et à la Russie. Grâce à l'étroite collaboration avec des instituts nationaux, la FGT&C pourrait envisager de proposer ces labels à d'autres villes en Suisse.

6.3 Mesure 3 : Adaptation des produits touristiques

A ce jour, la FGT&C propose deux types de produits pour les Chinois et les Indiens : des tours thématiques de la ville (vieille-ville, horlogerie, Carouge ou encore Rousseau) en anglais et en chinois, accompagnés d'un guide professionnel et des audio-guides en anglais.

Malgré l'existence de ces produits, les offres adaptées pour ces hôtes manquent réellement. Ainsi, la FGT&C pourrait créer de nouveaux produits qui répondent aux attentes spécifiques de ces marchés.

Néanmoins, avant de proposer des produits, il est important de connaître les principaux canaux de réservation que ces hôtes utilisent. Les Indiens effectuent 56% de leurs réservations dans les agences de voyages et 35% directement sur les sites de tour-opérateurs online. En Suisse, la proportion des Indiens qui réservent leur logement directement chez l'hébergeur se monte à 43%, ce qui est quasiment équivalent aux réservations dans les agences de voyages. Le portail *MySwitzerland* est également très utilisé. Ce site permet de réserver toute une série de prestations touristiques, y compris l'achat de *SwissPass*, abonnements spécialement conçus pour les étrangers voyageant en transports publics en Suisse. En Inde, les deux portails Internet les plus utilisés sont *Makemytrip* et *Yatra* (Bürcher, 2012, p. 12). Quant aux Chinois, ils s'informent

principalement à l'aide de guides, de sites de tour-opérateurs ou encore à travers le portail *MySwitzerland* (Huser, 2012).

Suite à ses formations interculturelles, Madame Anja Loetscher pourrait proposer des tours destinés aux hommes d'affaires chinois et indiens via les principaux tour-opérateurs online étant donné que ces canaux de réservation sont vivement utilisés par les clientèles indienne et chinoise. Le portail *MySwitzerland* permettrait également de prendre connaissance de ces packages. Ces circuits de courte durée s'articuleraient autour de trois atouts genevois, à savoir son horlogerie, ses commerces de luxe et sa gastronomie:

Become a watchmaker : étant donné que l'industrie horlogère de luxe genevoise attire de nombreux touristes, il serait intéressant de proposer un circuit autour de l'horlogerie. En collaboration avec le Musée Patek Philippe, le circuit *Become a watchmaker* permettrait de bénéficier d'une visite guidée en chinois ou en anglais et de créer sa propre montre à la fin de la visite. Encadrés par plusieurs horlogers, les participants auraient l'occasion d'assembler une montre pièce après pièce et de repartir avec en souvenir. Le savoir-faire horloger serait expliqué par de vrais horlogers et le touriste repartirait avec une montre personnalisée. La personnalisation et la participation aux activités locales répondent en effet aux tendances touristiques actuelles. Ainsi, le touriste vivrait une réelle expérience à travers cette découverte authentique via le savoir-faire et les échanges.

Become chic & trendy : ce circuit proposerait une promenade autour du thème du shopping de luxe principalement. Accompagné par un expert en mode et en horlogerie, parlant chinois et anglais, ce circuit aurait pour but de montrer les meilleures enseignes des grandes marques. Les touristes seraient ainsi directement guidés dans les hauts lieux du luxe sans perdre de temps. Selon les demandes du groupe, le guide l'accompagnerait dans les boutiques, les bijouteries ou les joailleries. Les touristes pourraient ainsi demander des conseils sur les meilleures marques, échanger des opinions sur les marques de luxe et connaître les offres qui valent la peine. A côté de ces activités de shopping, le guide donnerait également des explications sur l'histoire de ces marques afin de donner une touche culturelle à ce circuit. Pour les Chinois et les Indiens, friands de shopping, cette activité leur conviendrait parfaitement, d'autant plus que ce sont souvent de grands

négociateurs. Le guide pourrait les aider dans leurs négociations étant donné qu'il connaîtrait parfaitement les différents vendeurs.

Become a gourmet : le paysage est un atout qui attire les hôtes chinois et indiens. Etant donné que Genève dispose d'une campagne embellie de vignobles, il serait intéressant de la faire découvrir à travers un circuit mêlant gastronomie et nature. Accompagné par un guide parlant chinois et anglais, les hôtes chinois ou indiens seraient accueillis par un vigneron sur la terrasse de son vignoble afin de vivre une véritable expérience culinaire. Des produits du terroir et du vin seraient proposés aux touristes pour qu'ils dégustent les saveurs genevoises. Le touriste d'aujourd'hui apprécie le fait d'être en contact avec les locaux, tout en appréciant des produits typiques dans un environnement authentique.

Ces produits répondraient parfaitement aux tendances actuelles touristiques car ils font découvrir des atouts genevois sous le regard des locaux. L'horlogerie, le luxe et la nature attirent les Chinois et les Indiens. Il serait donc intéressant de développer des circuits sur ces thèmes semblables afin de combler leurs attentes. Etant donné que les hommes d'affaires n'ont généralement pas beaucoup de temps à disposition, il faudrait que ces tours n'excèdent pas une durée de quatre heures.

6.4 Mesure 4 : Amélioration de la promotion

Aujourd'hui, la promotion joue un rôle primordial pour attirer les nouveaux marchés émergents au sein d'une destination. Actuellement, la directrice du Bureau des congrès se rend en Chine, au salon CIBTM et en Inde à Mumbai pour des sales calls, c'est-à-dire des prises de contacts. Ces actions sont très bénéfiques car elles se pratiquent directement sur place. Anja Loetscher peut ainsi entretenir des relations plus étroites avec ces hôtes qui privilégient les relations humaines. Il serait également intéressant de participer au salon IBTM India l'année prochaine car ce salon est une réelle porte d'entrée à toutes les opportunités d'affaires en Inde. Afin de les attirer davantage en Suisse pour l'organisation d'événements, il serait véritablement indispensable de se rendre chaque année dans ces pays.

Le département marketing pourrait également développer deux autres mesures d'une grande importance :

1. **Traduire le contenu du site web en chinois** : suite à l'entretien avec M. Vincent Dubi (V. Dubi, Directeur Marketing FGT&C, CP, 17 juin 2013), la traduction d'un site web dans une autre langue coûterait CHF 40'000. Actuellement, le site de la FGT&C n'est disponible qu'en français et en anglais. A titre d'exemple, Lucerne Tourisme a traduit son site en 13 langues dont le chinois. Etant donné que beaucoup de Chinois ne parlent pas anglais, il pourrait s'avérer profitable de le traduire afin d'adapter la communication en ligne et capter davantage ce marché.
2. **Produire d'autres brochures** : actuellement, le Bureau des congrès produit trois brochures spécialement dédiées aux hommes d'affaires : « *Special Venues* » présentant tous les venues à Genève, « *Meeting Planners Guide* » présentant les principaux lieux de meetings et « *Geneva Feelings* » disponible en cinq langues dont le chinois. Cette brochure contient les différents atouts de Genève. Etant donné que les hôtes chinois et indiens aiment se divertir le soir, il serait peut-être intéressant de produire une brochure mensuelle comprenant toute l'offre culturelle genevoise (concerts, spectacles, théâtres, etc.). Vienne dispose d'une telle brochure avec une parution mensuelle de la liste des événements. Accompagné d'une liste des prix, un guide sur les hôtels permettrait également de décrire chaque établissement. Les organisateurs de congrès s'en servent très volontiers. Si le budget le permet, d'autres brochures thématiques (shopping, *wining & dining* ou conseils de sécurité) renseigneraient les touristes efficacement.

La production de nouveaux outils promotionnels en anglais ou en chinois soutiendrait Anja Loetscher lors de ses voyages en Chine ou en Inde. En effet, l'accueil débute depuis le premier contact. C'est pourquoi, des supports promotionnels de qualité, traduits en chinois, ainsi que des échanges, convaincraient davantage les hôtes chinois de se rendre à Genève. Il ne faut pas oublier qu'il est toujours plus aisé de communiquer dans la même langue avec eux afin qu'ils ne se sentent pas à un niveau inférieur.

6.5 Mesure 5 : Réaménagement de l'accueil

Actuellement, l'espace « accueil » de l'office du tourisme de Genève est situé à l'avenue du Mont-Blanc 18 entre la gare Cornavin et la gare routière, principaux lieux d'arrivée des touristes dans le centre-ville. D'autre part, on trouve également un bureau d'informations à l'aéroport. Par contre, comme l'office est situé dans le bâtiment de la poste, il est vrai qu'il ne garantit pas une excellente visibilité. A l'intérieur, l'espace où les clients viennent chercher de l'information n'est pas adapté aux tendances actuelles en matière d'aménagement. Un desk central derrière lequel trois collaborateurs sont assis devant des ordinateurs permet d'accueillir les touristes. Le réseau électrique et informatique figé ne permet pas aux clients d'avoir accès à des outils de communication de pointe. Cet espace est froid, démodé et petit. En haute saison, quand les touristes arrivent dans l'office et qu'il y a du monde, des queues se forment jusque sur les escaliers devant l'entrée de la poste. Des informations touristiques et culturelles sont installées sur des présentoirs muraux mais il y a un réel manque de ces zones de libre-service. En effet, la documentation accessible aux touristes se concentre uniquement sur Genève et les « Pocket Maps » doivent être demandées au comptoir. Or, bien souvent, les touristes demandent des informations sur d'autres régions en Suisse.

Par conséquent, il serait intéressant de rénover cet espace pour accueillir les touristes de demain dans un espace convivial, leur fournir des informations à travers des moyens technologiques, les renseigner de manière personnalisée et leur vendre des produits et services adaptés. La création de ce nouveau concept comprendrait trois espaces :

1. **Espace informations** : afin d'améliorer la gestion de l'accueil des clients, il serait intéressant de créer un lieu convivial en enlevant le comptoir. Plusieurs écrans tactiles permettraient aux clients de se renseigner par eux-mêmes en ayant accès à un menu comprenant les diverses informations basiques que les touristes recherchent : la carte de Genève, les monuments historiques, les musées, les restaurants, les transports, les hôtels, les événements actuels, les excursions ou les prévisions météorologiques (Annexe XII). *User friendly* et intuitifs, ces écrans tactiles permettraient aux touristes d'accéder à Internet et à l'information très rapidement. Ils diminueraient également

le travail rébarbatif des employés, à savoir les explications liées à l'orientation du touriste sur un plan. Etant donné que les hôtes indiens et chinois apprécient les relations humaines, des employés en uniforme seraient à disposition pour des informations plus personnalisées. L'uniforme est indispensable afin que les touristes reconnaissent les employés. Les relations seraient ainsi plus chaleureuses, car il n'existerait plus de « barrières » entre le client et le touriste. Un système de gestion d'accueil automatisé avec des billets numérotés permettrait de régulariser les files d'attente et d'informer le client sur le moment d'attente.

2. **Espace détente** : un espace lounge permettrait aux touristes de patienter et d'organiser leur journée ou leur séjour en s'asseyant autour d'une table. Les touristes pourraient se servir de thé ou de café tout en discutant de leurs envies de visites. Des activités interactives et ludiques sur Genève et la Suisse leur permettraient de prendre connaissance des principaux lieux touristiques. Pour les Chinois, des adaptateurs pour les prises électriques leur serviraient à recharger leurs appareils électroniques et étant donné qu'ils ne parlent pas tous anglais, des fiches présentant quelques mots courants à connaître en voyage les aideraient à communiquer. Pour les Indiens, très friands des contacts sociaux, cet espace leur permettrait de mieux préparer leur séjour en échangeant quelques points de vue. Souvent, les Indiens posent énormément de questions aux employés à l'accueil car ils ne préparent pas leur voyage. Les activités ludiques devraient également leur plaire car ils rient très volontiers et ne manquent pas d'humour (hotelleriesuisse & Suisse Tourisme, 2013, p. 13).
3. **Espace ventes** : actuellement, les touristes peuvent acheter plusieurs produits et services de la FGT&C : les audio-guides, les GenevaPass, les promenades guidées ou les réservations hôtelières. De plus, des produits et services de différents prestataires et des billets de spectacles ou concerts sont également en vente. Lors de ce réaménagement, il serait intéressant d'ajouter la vente de souvenirs car les hôtes indiens et chinois aiment en ramener chez eux pour leur entourage. La FGT&C pourrait vendre des souvenirs typiquement helvétiques, comme des couteaux suisses, des chocolats ou des cloches de vache d'une part, et des souvenirs ciblant les marchés

émergents d'autre part, tels que des baguettes chinoises, des bouilloires ou encore des éléphants en peluche (Annexe XI).

Cet aménagement aurait certainement un coût assez élevé et devrait être discuté avec la direction afin de fixer un budget alloué à ce projet. Selon les ressources financières disponibles, Madame Natacha Raccimolo, la directrice du département « Tourist Services » devrait proposer ce nouveau concept d'ici la fin de l'année afin d'accueillir les visiteurs du 21^e siècle au sein d'un espace moderne et convivial. De nombreuses villes comme New York ou Stockholm (Annexe XIII) utilisent déjà des technologies innovantes telles que des tablettes tactiles ou des parois diffusant des images de la destination.

Cette rénovation serait autant bénéfique pour les touristes de manière générale que pour les hôtes chinois et indiens qui apprécient fortement un excellent accueil et des conseils personnalisés. Aujourd'hui, il est très courant de faire vivre une expérience et de susciter des émotions à travers une ambiance particulière.

Conclusion

En Inde et en Chine, l'image de la Suisse est excellente. Les Indiens s'y rendent pour tourner des films Bollywood au milieu de paysages idylliques et les Chinois essaient de retirer les best practices helvétiques. L'authenticité, les paysages, le climat et l'air pur sont autant d'atouts qui attirent ces hôtes. Pour eux, la Suisse est un véritable paradis. Genève est également une destination qui les séduit : l'horlogerie, le shopping, l'environnement serein et le luxe, qui y règnent sont de réels avantages concurrentiels. Très prometteurs pour l'économie genevoise, ces pays émergents abritent les touristes de demain. La plupart des professionnels du tourisme en ont pris conscience mais il est primordial de continuer à faire des efforts afin que cette clientèle soit continuellement charmée par la Cité de Calvin. En effet, leurs attentes en matière d'accueil sont très élevées, c'est pourquoi, il est indispensable que chaque prestataire entrant en contact avec eux s'adapte à ces marchés, en s'intéressant davantage à leur culture, et en améliorant leurs produits et services.

Dès lors, tous les acteurs du tourisme genevois devraient tenter de s'adapter à ces marchés en discutant des mesures proposées dans le dernier chapitre de ce travail. Ainsi, Genève pourrait continuer à accueillir les hôtes chinois et indiens en conservant son excellente image. Elle devrait également valoriser sa réputation de « la plus petite métropole du monde » : sa taille peut poser problème lors d'organisation d'événements de grande envergure, mais elle peut également charmer les hôtes de ces pays. En effet, ces touristes ne sont pas habitués à vivre dans un environnement où tout est accessible à pied et où tout est aussi proche. Les montagnes, le lac, la campagne sont des lieux qu'ils apprécient fortement étant donné qu'ils ne sont pas accessibles rapidement depuis leurs mégapoles. Cependant, il ne faudrait pas s'attarder à prendre de réelles mesures pour que ces « clientèles du futur » soient satisfaites de la qualité de l'accueil genevois. La FGT&C ne peut, toutefois, pas avancer seule. Elle nécessite le soutien de tous les secteurs impliqués environnants. Avec la signature d'un accord de partenariat avec Pékin en septembre prochain, la Ville de Genève démontre sa prise de conscience active. En effet, cet accord ouvrira la voie à des opportunités économiques, touristiques et culturelles.

Ce travail permet d'expliquer aux différents prestataires genevois qu'il faut collaborer uniformément et activement en adoptant des mesures. La compétitivité devient rude et ces

pays fortunés ont le choix de se rendre où ils désirent. Si Genève ne s'adapte pas à ces cultures, elle perdra sa réputation. Ainsi, le Dragon n'hésitera pas à s'envoler vers d'autres destinations et le Tigre s'en ira vers une contrée où ses rugissements seront pris en considération. Concernant la croissance de ces pays, les spécialistes révèlent plusieurs perspectives économiques mais ce ne sont que des hypothèses. Seul l'avenir nous dira si ces grandes économies émergentes seront les puissances de demain.

Liste des références

- Agence télégraphique suisse. (2013). *L'hôtellerie genevoise réalise un milliard de chiffre d'affaires par an*. Récupéré sur <http://www.rts.ch/info/economie/4832465-l-hotellerie-genevoise-realise-un-milliard-de-chiffre-d-affaires-par-an.html>
- Aubert, C. (2012, septembre). *Quelle attractivité touristique offre aujourd'hui la "destination Genève"?*. Récupéré sur http://www.ccig.ch/Portals/0/PublicationPDF/bc359975-8b25-4f2b-ab62-782e457cdd50_cciginfo_No07_septembre_2012.pdf
- Azmi, A., & Maghzi, A. (2011). A preliminary study on customer expectations of hotel hospitality: Influences of personal and hotel factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31, pp. 191-198.
- Bongard, L. (2013). *Batailleuse de congrès*. Récupéré sur <http://www.htr.ch/cahier-francais/batailleuse-de-congres-35614.html>
- Bonnin, M. (2003). *Comment définir le régime politique chinois aujourd'hui?*. Récupéré sur http://www.canalu.tv/video/universite_de_tous_les_savoirs/comment_definir_le_regime_politique_chinois_aujour_d_hui.1332
- Bouissou, J. (2013). *L'Inde est en passe de gagner la bataille démographique*. Récupéré sur http://www.lemonde.fr/asie-pacifique/article/2013/04/01/l-inde-est-en-passe-de-gagner-la-bataille-demographique_3151278_3216.html
- Bovas, M. (2012, juin 19). *Tourisme d'affaires : Paris, 2e meilleure ville européenne après Vienne*. Récupéré sur http://www.tourmag.com/Tourisme-d-affaires-Paris-2e-meilleure-ville-europeenne-apres-Vienne_a52476.html
- Bürcher, S. D. (2012). *Tendances de marché 2012 Inde*. Sierre: Observatoire Valaisan du Tourisme .
- Cazaban, B. (2013). *Communiqué de presse*. Récupéré sur http://www.genevetourisme.ch/fileadmin/user_upload/pdf/MediaInfos/MediaInfos_PressDocuments/P%20_Vignon_SCIB_FR.pdf
- CIBTM. (2013). *Why China?*. Récupéré sur <http://www.cibtm.com/en/Exhibiting/Why-China-Layout/>

- Cinotti, Y. (2011). *Hospitalité touristique : conceptualisation et études de l'hospitalité*. Perpignan: UPVD.
- Clerc, T. (2012). *Entrevue avec M. P. Vignon, Directeur de Genève Tourisme & Congrès*.
Récupéré sur
<http://www.pressclub.ch/communiqu/entrevue-avec-m-p-vignon-directeur-de-geneve-tourisme-congres>
- COTRI. (2013a). *ABOUT COTRI*. Récupéré sur
<http://www.china-outbound.com/aboutcotri.html?&L=2>
- COTRI. (2013b). *Chinese Tourists Welcoming - Trainings and Quality Labels*. Récupéré sur
<http://www.china-outbound.com/qualityservices.html>
- Cova, V., & Giannelloni, J.-L. (2008). *Hospitalité et consommation touristique*. Récupéré sur
<http://leg2.u-bourgogne.fr/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB13-2008/Cova%20Giannelloni.pdf>
- Demers, M. (2009). *L'Inde riposte à la crise économique*. Récupéré sur
<http://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMAAnalyse?codeAnalyse=744>
- EPFL. (2011). *Un bâtiment futuriste pour les grands congrès internationaux*.
Récupéré sur
<http://actu.epfl.ch/news/un-batiment-futuriste-pour-les-grands-congres-inte/>
- Eskenazi, D. (2012). *En Suisse, les Chinois dépensent moins dans les hôtels pour s'acheter des produits de luxe*. Récupéré sur
<http://www.letemps.ch/Page/Uuid/be996b8a-5cc2-11e1-ae07-78b9b20792c1|0#.UZM1Uspv9LE>
- European Travel Commission. & World Tourism Organization. (2013). *The Chinese Outbound Travel Market - 2012 Update*. Madrid: UNWTO.
- Flower, K. (2013). *Culture Smart! China*. Londres: Kuperard.
- Fondation Genève Tourisme & Congrès. (2013). *Structure du tourisme à Genève*.
Récupéré sur
<http://www.geneve-tourisme.ch/fr/qui-sommes-nous/structure-du-tourisme-a-geneve>
- Geneva Business News. (2010). *Chine : Amway China récompense ses 1'200 meilleurs vendeurs*. Récupéré sur
<http://www.gbnews.ch/archives/chine-amway-china-recompense-ses-1200-meilleurs-vendeurs>

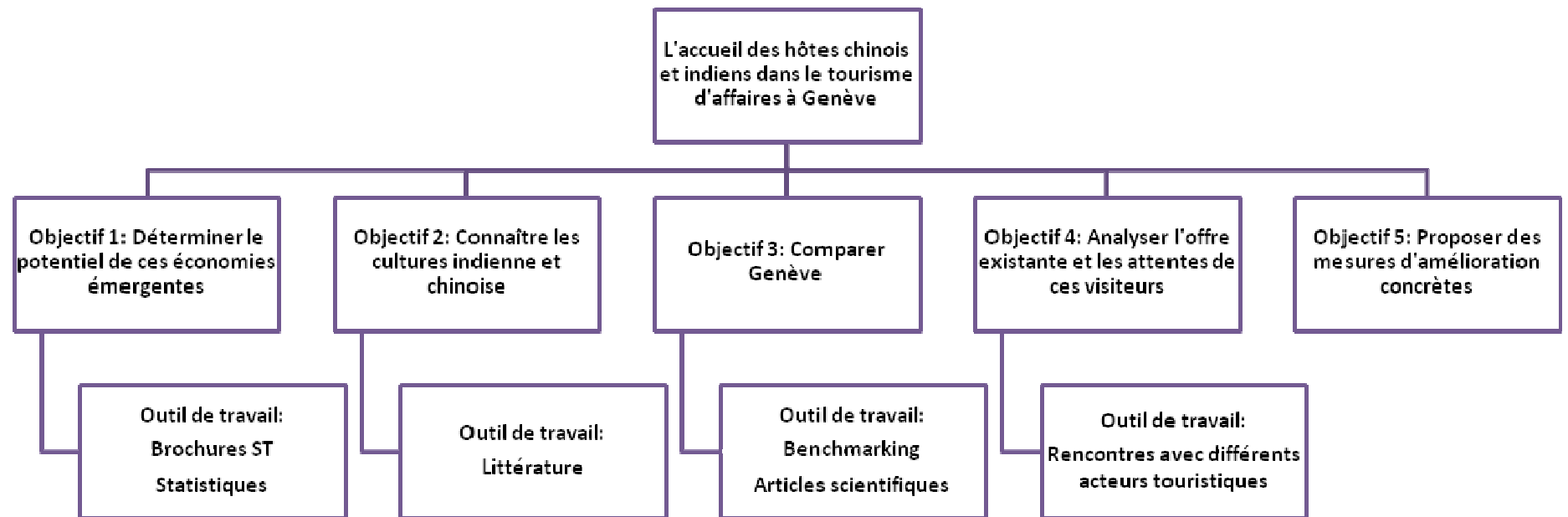
- Genève Tourisme & Congrès. (2012). *Genève au 35e rang des villes organisatrices de congrès*. Débat sur les enjeux du futur au coeur du Printemps de Genève Tourisme & Congrès. Genève : Auteur.
- Genève, un monde en soi. (2013). *Présentation de la marque*. Récupéré sur <http://www.geneve-unmondeensoi.ch/marque/>
- Golay, V. (2005). *Institutions politiques suisses*. Lonay: LEP Editions Loisirs et Pédagogie SA.
- Grimaldi, L. A. (2013). *Emerging Meetings Markets* . Récupéré sur <http://www.meetings-conventions.com/articles/emerging-meetings-markets/a54882.aspx>
- Guhagarkar, A. (2012). *Market situation: India*. Zürich : Switzerland Convention & Incentive Bureau.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures et organisations*. Paris: Pearson.
- hotelleriesuisse. (2007). *hotelleriesuisse - Le secteur du tourisme suisse mise sur les hôtes indiens* . Récupéré sur <http://www.presseportal.ch/fr/pm/100004113/100527664/hotelleriesuisse-le-secteur-du-tourisme-suisse-mise-sur-les-h-tes-indiens>
- hotelleriesuisse. (2013). *Acquisition de compétences interculturelles*. Récupéré sur http://www.hotelleriesuisse.ch/fr/pub/formation/news/nl_2-2013_interculture.htm
- hotelleriesuisse. & Suisse Tourisme. (2012). *L'accueil des hôtes chinois en Suisse*. Berne: Läderach SA.
- hotelleriesuisse & Suisse Tourisme. (2013). *L'accueil des hôtes indiens en Suisse*. Berne: Läderach SA.
- Huser, C. (2012). *Research Report China*. Zürich: Switzerland Tourism.
- Jaffrelot, C. (2012). *L'Inde: développement économique et démocratie: quelles relations?*. Récupéré sur http://www.asmp.fr/travaux/communications/2012_06_18_jaffrelot.htm
- Kim, S. S., Sun, H., & John, A. (2008). Is There Competition in the Exhibition Market in Asia? Analysis of the Positioning of Major Asian Exhibition Host Cities. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 13, pp. 205-227.

- King, C. A. (1995). What is hospitality?. *International Journal of Hospitality Management* , 14, pp. 219-234.
- Koumelis, T. (2013). *Hosted buyer registration opens for IBTM India*. Récupéré sur <http://www.traveldailynews.asia/news/article/52645/hosted-buyer-registration-opens-for>
- La Banque mondiale. (2013). *La Banque mondiale exhorte les pays en développement à protéger leurs perspectives de croissance économique dans un contexte qui s'annonce difficile*. Récupéré sur <http://www.banquemonde.org/fr/news/press-release/2013/01/15/wb-urges-developing-countries-safeguard-economic-growth-road-ahead-remains-bumpy>
- Lathus, J. (2013). *2013, année de l'optimisme économique indien ?*. Récupéré sur <http://theindianpapers.fr/article/2013-annee-de-loptimisme-economique-indien/>
- Le Temps. (2013). *Le boom du tourisme chinois s'accélère en Suisse*. Récupéré sur [http://www.letemps.ch/Page/Uuid/7d7441a0-6e2f-11e2-bb3e-5e907e9d47d5/Le boom du tourisme chinois sacc%C3%A9l%C3%A8re en Suisse#.Uzs8w8pv9LE](http://www.letemps.ch/Page/Uuid/7d7441a0-6e2f-11e2-bb3e-5e907e9d47d5/Le%20boom%20du%20tourisme%20chinois%20sacc%C3%A9l%C3%A8re%20en%20Suisse#.Uzs8w8pv9LE)
- Lianyi, W. (1996). *Tourisme chinois 999 questions et réponses*. Beijing : Chine populaire.
- Malherbe, M. (2006). *Les religions*. Paris: Nathan.
- Marketing Chine. (2012). *Comment la Suisse a séduit les touristes chinois?*. Récupéré sur <http://www.marketing-chine.com/chine/%EF%BB%BFcomment-la-suisse-a-seduit-les-touristes-chinois>
- Maycock, K. (2010). *Culture smart! Switzerland* . Londres: Kuperard.
- Mercer. (2012). *Worldwide Cost of Living Survey 2012 - city ranking*. Récupéré sur http://www.mercer.com/costoflivingpr#City_rankings
- National Portal Content Management Team. (2012). *knowindia.gov*. Récupéré sur http://knowindia.gov.in/knowindia/culture_heritage.php?id=2
- National Portal of India . (2013). *Constitution of India* . Récupéré sur <http://india.gov.in/my-government/constitution-india>
- OCDE. (2011). *Etudes économiques de l'OCDE Inde*. Récupéré sur <http://www.oecd.org/fr/eco/etudeeconomiquedelinde2011.htm>

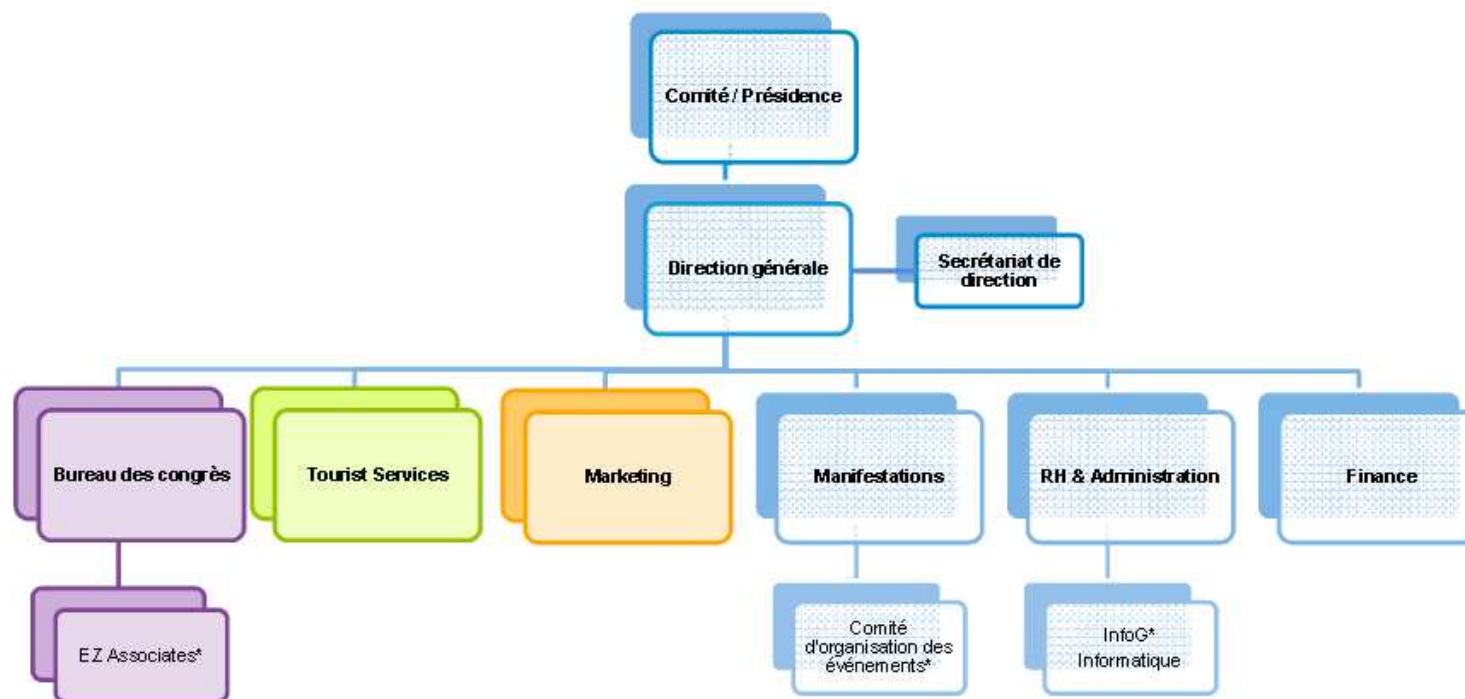
- Office fédéral de la statistique OFS. (2013). *Quoi de neuf?*. Récupéré sur <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/10/01/new.html>
- Organisation mondiale du commerce. (2011). *Rapport sur le commerce mondial 2011*. Genève: Organisation mondiale du commerce.
- Papworth, J. (2013). *Low-cost holiday destinations in 2013*. Récupéré sur <http://www.guardian.co.uk/money/2013/jan/18/low-cost-holiday-destinations-2013>
- PCC, D. i. (2012). *Département international du comité central du PCC*. Récupéré sur <http://www.idcpc.org.cn/>
- Peca, S. (2013). *En reliant Genève à Pékin, Air China stimule tout l'Arc lémanique*. Récupéré sur http://www.letemps.ch/Page/Uuid/72f504d6-b66d-11e2-b4df-1bc3aefe6ed6#.Udn8C781_Gg
- Prague Convention Bureau. (2011). *Hotels*. Récupéré sur <http://www.pragueconvention.cz/congresses/hotels>
- Richard Lewis. (2013). *Cross-Culture*. Récupéré sur <http://www.crossculture.com/services/cross-culture/>
- Roselli, S. (2012). *Insécurité à Genève: «Nous nous attendons à perdre des touristes»*. Récupéré sur <http://www.tdg.ch/geneve/actu-genevoise/Insecurite-a-Geneve-Nous-nous-attendons-a-perdre-des-touristes/story/14375148>
- Schmid, J. (2012). *Les nouveaux explorateurs venus d'Asie relancent le tourisme suisse*. Récupéré sur <http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/01353/02320/04952/index.html?lang=fr>
- Simon, S. (2012). *Genève Congrès face à la concurrence internationale*. Récupéré sur <http://www.tdg.ch/front/exklusivGeneve-Congres-face-a-la-concurrence-internationale/story/25800666>
- Stephen, B. (2011). *Culture Smart! India*. London: Kuperard.
- Suisse Tourisme. (2013). *3500 indiens ont découvert la Suisse en mai 2011*. Récupéré sur <http://www.myswitzerland.com/fr/seminaire/info-sur-la-suisse/references-et-temoignages/3-500-indiens-ont-decouvert-la-suisse-en-mai2011.html>

- T.Hall, E. (2010). *Edward T. Hall's Cultural Iceberg Model*. Récupéré sur <http://region10.acui.org/region/10/conference/2011/presentations/Hall%27s%20Iceberg%20Model%20handout.pdf>
- The Hofstede Centre. (s.d.). *National cultural dimensions*. Récupéré sur <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Travel Inside. (2013). Pékin, développement historique pour Genève Aéroport. *Travel Inside*, p. 8.
- Tribune de Genève. (2011, mai 30). *La Suisse veut s'imposer sur le marché indien*. Récupéré sur <http://archives.tdg.ch/suisse-veut-imposer-marche-indien-2011-05-30>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2008). *L'entreprise multi-culturelle*. Paris : Maxima
- TTG mena. (2012). *Future trends in the tourism industry*. Récupéré sur <http://www.ttgmena.com/Future-trends-in-the-tourism-industry/>
- UQAM. (2003). *Les Congrès : Une industrie en transformation*. Montréal: Auteur.
- World Tourism Organization. (2006). *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry Developing a Tourism Satellite Account Extension*. Madrid : World Tourism Organization .
- Yagchi, Y. (2012). *Les Chinois à la rescousse du tourisme suisse*. Récupéré sur <http://www.bilan.ch/economie-exclusif/les-chinois-la-rescousse-du-tourisme-suisse>
- Zoover. (2012). *Quels citoyens européens sont les plus accueillants ?* Récupéré sur <http://weblog.zoover.fr/qui-sont-les-plus-accueillants/>
- Zugravu, L. L. (2012). Il n'y a pas de déclin américain, mais l'Europe, elle, cède sa place. *Bilan*, pp. 52-56.

Annexe I: Objectifs de ce travail



Annexe II: Organigramme de la FGT&C



*Mandat externe

Annexe III: Tableau de benchmarking

	Genève	Zürich	Bruxelles	Vienne	Prague
ACCESSIBILITE					
Accès aérien (destinations)	124	188	108	179	130
Nombre de passagers en 2012	13.9 millions	24.8 millions	19 millions	22.2 millions	12 millions
Distance aéroport-centre-ville	6 minutes	10 minutes	20 minutes	16 minutes	max. 30 minutes
Lignes directe Chine	Pékin	Pékin Shanghai Hong-Kong	Pékin Shanghai	Pékin Taipei	Shanghai Chengdu Chongqing Taipei
Lignes directes Inde	Non	Delhi Mumbai	Delhi Mumbai Chennai	Delhi	Non
ATTRACTIVITE					
USP	Localisation géographique Excellente qualité de vie Infrastructures (CICG et Palexpo) Organisations internationales	Centre économique et financier de la Suisse Unique mélange de culture, de shopping et d'une vie nocturne animée Situation et localisation géographique (vue panoramique sur les Alpes, au centre de l'Europe) Proche de la nature Sécurité et excellente qualité de vie	Localisation géographique 1700 organisations internationales Ville à taille humaine Ville cosmopolite	Héritage impérial (centre historique inscrit à l'UNESCO) Musique Culture Divertissement Qualité de vie Ville verte	Véritable centre culturel en Europe Ville construite sur sept collines Art et architecture Centre historique (inscrit à l'UNESCO)

	Genève	Zurich	Bruxelles	Vienne	Prague
COUTS (en CHF)					
Transports (carte valable 24heures)	CHF 10.60	CHF 5.20	CHF 7.38	CHF 8.24	CHF 5.26
Prix hôtel 5*	CHF 375.00	pas d'infos	pas d'infos	CHF 330.00	CHF 190.00
Prix hôtel 4*	CHF 245.00	pas d'infos	pas d'infos	CHF 265.00	CHF 154.00
Prix hôtel 3*	CHF 205.00	pas d'infos	pas d'infos	CHF 165.00	CHF 105.00
Prix hôtel 1-2*	CHF 170.00	pas d'infos	pas d'infos	CHF 110.00	CHF 46.00
HOTELLERIE					
Nombre de chambres	9000	15'000	15'824	29'250	36'969
Nombre d'hôtels	118	138	172	420	600
Catégorie 5*	14	14	19	19	39
Catégorie 4*	26	46	46	160	174
Catégorie 3*	32	43	49	160	186
Catégorie 1-2*	12	11	48	74	201
Pas classifié	34	24	10	-	-
CENTRES DE CONGRES					
Nombre de venues	22 meetings facilities (2 centres de congrès) 32 conference hotels	15 venues (5100 pax)	190 venues (115000 pax)	plus de 150 venues 3 centres de congrès 94 conference hotels 41 sites historiques 18 lieux contemporains	7 convention centres 6 centres de conférences 24 sites historiques 5 autres venues 172 conference hotels
Nombre de centres de congrès	2	2	19	3	7
Capacité	Palexpo: 10 à 2'500 pax (108'000m2) CICG: 20 à 2'200 pax (4'000m2)	Kongresshaus: 4'800m2 3'000 pax Messe Schweiz Foire de Zurich: 4'710m2	Tour & Taxi: 20'000 pax (52'230m2) Brussels Kart Expo: 6'000 pax (18'010m2) Brussels Expo: 1'860 pax (115'665m2)	Austria Center Vienna: 15'000 pax (22'000m2) Hofburg Vienna: 50 à 4'900 pax (182'000 m2) Messe Wien Exhibition & Congress Center 100 à 3'000 pax (7'000m2)	Letnany Exhibition Centre: 34'250 pax O2 Arena: 18'000 pax Prague Congress Centre: 9'300 pax (13'000m2) Incheba Expo Praha: 20'000m2 (intérieur) 10'000m2 (extérieur) 9'900 pax

Annexe IV: Liste de conseils par Suisse Tourisme & hotelleriesuisse

Conseils pour mieux satisfaire les attentes des hôtes chinois	Conseils pour mieux satisfaire les attentes des hôtes indiens
Hospitalité	Hospitalité
Faire preuve de flexibilité et prendre leurs désirs en considération.	Faire preuve de respect et de considération. Les Indiens pensent que l'hôte doit être accueilli comme un dieu.
Rester toujours calme, aimable et patient. Il ne faut pas "perdre la face". Ne pas manifester ses sentiments négatifs.	Privilégier le contact personnel en offrant des conseils personnalisés.
Ne pas attribuer une chambre située au 4 ^e étage ou contenant le chiffre 4 (porte-malheur). Les nombres 6,8 et 9 sont des chiffres porte-bonheur. Les chiffres 4 et 7 représentent la mort.	Présenter les atouts et les prestations de l'hôtel. Les Indiens aiment en avoir pour leur argent.
Donner des informations sur les prestations de l'hôtel et sur le fonctionnement de la télévision en chinois.	Lors d'un souhait particulier qui implique un supplément de prix, bien résumer le désir de l'hôte indien pour s'assurer que tout le monde parle de la même chose.
Attribuer des chambres à lits individuels.	Eviter d'opposer un refus net et proposer toujours des solutions de secours.
Assurer un service de check-in et de check-out rapide.	Loisirs
Equiper les chambres d'un adaptateur pour les prises chinoises.	Comme pour les Chinois, le shopping est une activité sociale. Ils entrent souvent en groupe dans un magasin et aiment toucher les objets et avoir plus de renseignements. Une bonne technique de vente est de présenter plusieurs produits et d'observer leur réaction pour repérer leurs préférences.
Mettre une bouilloire à disposition, ainsi que du thé et du café à volonté. Aux repas, proposer du thé ou de l'eau chaude gratuitement.	Lors d'achats de plusieurs produits, il est conseillé de proposer un rabais ou un produit en cadeau. Les Indiens ont l'habitude de marchander.
Offrir les produits d'usage (shampooing, brosse à dent, dentifrice) dans la salle de bains.	Comme en Chine, le sport n'est pas une activité répandue en Inde. En Europe, le sport est souvent associé à la performance alors que les Indiens recherchent un équilibre physique et mental, notamment par la pratique du yoga.
Loisirs	Les Indiens aiment les contacts sociaux. Ils apprécient se promener le soir dans les rues animées.
Les Chinois mangent tôt (vers 18h30) et se couchent tard. Mettre à disposition l'offre de divertissement locale (spectacles et concerts).	Généralités sur le voyage
Pour commercer, engager du personnel qui parle chinois et afficher les prix des produits.	Pour les Indiens, la Suisse est associée au slogan "touch real snow". Le Titlis et la Jungfrau sont des lieux très prisés.
Les Chinois aiment faire leurs achats le soir ou le weekend.	Se renseigner auprès du tour-opérateur sur le nombre de lits simples à mettre à disposition. Bien souvent, les voyageurs ne se connaissent pas avant un voyage organisé ou lors d'un voyage d'affaires, les participants doivent souvent partager leur chambre.
Le shopping est comme une activité sociale. Etre prêt à accueillir des groupes dans les commerces.	S'assurer que les voyageurs savent à quoi sert un bidet et qu'ils sont au courant que le papier WC doit être jeté dans les toilettes et que la brosse WC remplace le tuyau d'eau flexible.
Expliquer aux touristes chinois qu'il est possible de rembourser la TVA pour les articles achetés en Suisse.	En Inde, il est courant d'avoir de nombreux employés à son service. Les Indiens s'attendent donc à être servi par un personnel en aussi grand nombre.
En Chine, les loisirs sportifs sont moins répandus qu'en Europe.	S'informer sur le bien-être des hôtes indiens, cette attitude est fortement appréciée dans la culture indienne.
Les Chinois apprécient les promenades le soir dans les rues animées du centre ville.	S'assurer de bien donner les informations sur la Pay-TV. Les Indiens apprécient disposer d'une chaîne en hindi.
	Les Indiens ont l'habitude des longs trajets. Leur pays s'étend sur 3'000 km du nord au sud et d'est en ouest.

Généralités sur le voyage	Habitudes alimentaires
Traiter les hôtes chinois avec respect. Ils sont fiers de leur nationalité et de leur prospérité économique et politique. N'aborder les thèmes délicats comme ceux liés aux droits de l'homme ou à Taïwan qu'avec une extrême prudence et diplomatie.	Placer une carafe d'eau plate dans la chambre (non payante) et expliquer que l'eau du robinet est potable et qu'elle contient des sels minéraux.
Prévoir des écriteaux et des informations en chinois dans les principaux lieux de passage (aéroport, gare, musées, entrée, sortie, toilettes, etc.). Les Chinois comprennent très mal l'anglais, l'allemand ou le français.	Selon leur religion ou leur croyance, les Indiens rejettent certains plats. Le poulet et l'agneau sont des viandes appréciées par les non-végétariens. La viande et la salade ne sont pas des aliments principaux pour un repas raffiné.
Réserver un guide qualifié parlant chinois qui accompagnera les groupes pendant leur séjour.	Mettre à dispositions les cartes des mets avec une traduction en anglais.
Pour les principaux sites touristiques suisses, mettre à disposition des informations complètes et précises en chinois.	Proposer de la cuisine indienne. Pour eux, c'est la meilleure. Ne pas hésiter à engager un chef indien lors d'accueil de grands groupes.
Assurer un service rapide et réagir rapidement et avec souplesse à leurs demandes. Les Chinois ne planifient pas leur voyage et n'aiment pas attendre.	La plupart des Indiens sont végétariens.
Donner au tour-opérateur des informations sur les capacités d'accueil de l'hôtel ou du restaurant.	Mettre une bouilloire électrique à disposition, ainsi que du thé et du café gratuit. Proposer du thé et de l'eau chaude à tous les repas.
Habitudes alimentaires	Proposer des plats chauds au petit-déjeuner.
	Server des pickles et des chutney aux repas.
Proposer une série de petits plats plutôt qu'un plat unique. Les Chinois apprécient la diversité.	Beaucoup d'Indiens souhaitent goûter la fondue au fromage mais comme ils ont de la peine à digérer les aliments à base de lait de vache, il est conseillé d'y ajouter beaucoup d'ail et une eau-de-vie à base d'herbes qui favorisent la digestion.
Servir tous les plats en même temps et rapidement. Les Chinois aiment combiner différentes saveurs en même temps et ne s'attardent pas à table.	Beaucoup d'Indiens ne mangent pas de fromage. Server la fondue ou la raclette en entrée ou en petite portion. Les expériences culinaires helvético-indiennes peuvent plaire fortement aux Indiens (exemple: capuns au curry).
Ne pas trop utiliser de produits laitiers et saler que très légèrement.	
Les Chinois aiment les mets liquides et mous. Les aliments croquants et cuits au four ne sont pas courant dans leur pays.	
Servir des plats typiques suisses comme la fondue, la raclette ou les röstis en petite portion.	
Compléter le buffet du déjeuner avec du porridge ou des légumes sautés.	
Les Chinois préfèrent les boissons chaudes aux boissons froides.	
Prévoir une carte des mets en chinois.	
Les groupes aiment manger tous ensemble. Prévoir une grande table ronde.	
En plus des couverts européens, proposer des baguettes à droite de l'assiette.	
Les Chinois mangent tôt: le petit-déjeuner entre 7h et 8h, le repas de midi à 12h et le souper entre 18h et 19h.	

Annexe V : Résultats des entretiens: Particularités

Particularités des hôtes chinois	Particularités des hôtes indiens
CICG: François Dricourt, Luca Pellandini et Cécilia Abramowitz	
Souvent en groupe	L'Indien n'est pas un client facile, il est exigeant
Possibilité de s'aider entre eux lors d'achats en groupe	Négociateurs, indécis et exigeants
Sentiment de supériorité, calculateur, méprisant	Le premier contact avec les Indiens est plus facile
Colonisateurs au niveau économique et restent donc colonisateurs	L'Indien parle anglais alors que les Chinois moins
Très hiérarchisé, d'habitude le chef ne parle pas	Il faut se montrer formel avec les Indiens, tout doit être écrit
	Très hiérarchisé
	Les Indiens sont très tenaces, courtois et subtils. Ils savent arriver à leurs fins
FERT: Pascal Losey	
La clientèle chinoise évolue beaucoup	Le marché indien est intéressant s'il y a du volume, ça demande beaucoup d'offres pour peu de résultats
Les repeaters reviennent une 2e fois pour découvrir d'autres lieux	Ils connaissent très bien la Suisse contrairement aux hôtes chinois
Ceux qui ont plus d'argent veulent vivre une expérience	Négociateurs
Les Chinois ne dépenseront pas dans le voyage, dans l'hôtellerie	Au petit-déjeuner, les Indiens sont contents avec du jus et du pain
Ils viennent en Suisse pour les montres, en Italie pour Ferregamo	Les Indiens parlent anglais donc c'est plus simple
Les Chinois ne vont pas s'ouvrir tout de suite	Les Indiens ne goûtent pas à tout
Les Chinois sont fiers de paraître dans les 100 plus riches de Chine	
La santé, l'éducation les intéressent	
Ils parlent majoritairement chinois	
Ce qui les intéresse c'est le shopping	
Les Chinois aiment recevoir de petits cadeaux de bienvenue	
Les Asiatiques aiment les fruits au petit-déjeuner	
Ils n'ont pas de régime particulier, les Chinois aiment tester	
Les Chinois n'aiment pas perdre de temps pour manger	
Crowne Plaza: Max Vanbeurden	
Les Chinois sont aussi très négociateurs	Ils négocient tout
Ils n'aiment pas perdre la face	Les Indiens aiment les villes à taille humaine
	Les Indiens aiment toucher la neige
CCIG: Philippe Meyer	
Les Chinois aiment la Suisse et prennent nos best practices	Les Indiens sont culturellement moins éloignés, vécus longtemps sous le règne anglais
Les entreprises suisses sont bien réputées en Chine	La notion de temps est différente, tout se fait à la dernière minute
La Suisse est prise comme un exemple	Ils se sentent supérieurs, ils sont très nombreux
Les Chinois essaient de rattraper le temps perdu	Les Indiens sont plus proches de nous
Ils regardent comment ça se passe ailleurs	L'Indien vient en Suisse pour les montagnes, où sont tournés les films de Bollywood
Copier n'est pas négatif en Asie	Les Indiens viennent en grande famille

Ils ne veulent pas se montrer à un niveau d'infériorité	
Tout évolue, ne pas se fier à un contrat signé	
Les Chinois veulent ramener des souvenirs et voir les points d'intérêts	
Le cadeau fait partie de la culture chinoise	
Les Chinois viennent en couple	
Swiss Chinese Chamber of Commerce: Yunfei Gao	
Pour les Chinois, la Suisse est un paradis	
Pour les affaires, ils recherchent des opportunités	
Les Chinois sont très indirects, ils font des signes et sont très différents	
La clientèle chinoise n'est pas facile, elle parle fort et est exigeante	
Le Chinois négocie tout	
Manotel: Vincent Ginestet	
Les Chinois ne savent que quelques mots de base en anglais	Les Indiens ont besoin de pouvoir cuisiner dans leur chambre
Les Chinois sont consommateurs de bons vins, plus ouverts à bien vivre	Les Indiens changent tout à la dernière minute
	Négociateurs
Tian tan Horizon	
Très hautes exigences	
Les clients chinois sont très exigeants, sérieux et l'assistant du directeur négocie souvent les prix	
Sinoptic: Gérald Bérout	
Clientèle très exigeante, veut être accueillie de manière attentive	
Ils n'aiment pas trop expérimenter la nourriture d'ici	
Les Chinois voyagent léger	
Les Chinois boivent souvent de l'eau chaude	
Cette clientèle fait des économies sur l'hébergement et la nourriture et se concentre sur les achats	
Ils sont bruyants, désobéissants	
Ils ne mangent pas de produits laitiers, ni de produits pas cuits	
Voyaluxe: Yulan Mennini	
Ils aiment négocier le prix, la taille des chambres	
Ils ont une bonne image de la Suisse	
Ils aiment ramener des souvenirs	
Intercontinental: Angel Gonzalez	
Tout est très hiérarchisé avec un échelon décisionnel qu'on ne comprend pas très bien	Les Indiens se sont plus adaptés
Les Chinois restent plus entre eux	Les Indiens sont plus ouverts
Les Chinois n'aiment pas l'eau trop froide	Les Indiens sont plus négociateurs que les Chinois

Annexe VI : Résultats des entretiens: Mesures à prendre

Mesures à prendre pour les hôtes chinois	Mesures à prendre pour les hôtes indiens
CICG: François Dricourt, Luca Pellandini et Cécilia Abramowitz	
Encourager les entreprises à mieux connaître ces cultures	
Distribution de brochures sur l'accueil de ces hôtes dans les milieux touristiques	
La Suisse pourrait jouer sur le ski car apprécié en Chine	
Fert: Pascal Losey	
Un hôtel 5 étoiles s'adaptera plus facilement qu'un quatre étoiles	
Trouver des guides et des interprètes chinois	
Crowne Plaza: Max Vanbeurden	
Adapter la nourriture	Adapter la nourriture
Site Internet en chinois	Offrir des chambres familiales
Guide chinois	
Faire plus de promotion, prendre exemple sur la Suisse alémanique	
CCIG: Philippe Meyer	
Site web en chinois	
Liaisons non-stop avec l'aéroport	
Changer les heures d'ouverture des commerces	
Mieux connaître leur culture, leur histoire, s'adapter à leur culture	
Construire des parkings pour les bus	
Swiss Chinese Chamber of Commerce: Yunfei Gao	
Etre formé, connaître leurs habitudes	
Manotel: Vincent Ginestet	
	Personnel parlant hindi
	Accueil très personnalisé
	Journaux indiens
	Cuisine adaptée
	Mot de bienvenue dans leur langue
Sinoptic: Gérald Bérout	
Offrir les produits d'usage même en standard	
Bouilloire d'eau chaude à disposition	
Wifi gratuit en standard	
S'habituer à accueillir cette clientèle	
Former les différents acteurs en lien avec les touristes	
Prévoir buffet chaud et froid copieux (poisson, légumes et riz) au petit-déjeuner	
Améliorer la sécurité	
Améliorer la propreté	
Voyaluxe: Yulan Mennini	
Prévoir au moins une journée de shopping	
Bien connaître leur culture	
Plus de contacts avec les Suisses dans les produits proposés	
Améliorer la promotion	
Intercontinental: Angel Gonzalez	
Essayer d'anticiper, d'apprendre d'eux sans être trop tributaire	
Ne pas trop entrer en matière dans les domaines politiques, rester neutre	
Manque d'informations en chinois et en hindi	
Nourriture différente d'après la religion	
Les menus devraient être présentés en chinois	

Annexe VII : Résultats des entretiens: Mesures effectives

Mesures prises pour les hôtes chinois	Mesures prises pour les hôtes indiens
CICG: François Dricourt, Luca Pellandini et Cécilia Abramowitz	
Cours de mandarin 1x par semaine	
Cours de culture 1x toutes les deux semaines	
Fert: Pascal Losey	
Ne pas donner une chambre avec le chiffre quatre ou 4 ^e étage	
Bouilloire d'eau chaude à disposition	
Serviettes chaudes ou froides selon la saison	
Petit-déjeuner chinois	
Le guide qui voyage avec eux a toujours de l'eau	
Fert négocie directement avec les fournisseurs	
Minimum hôtels quatre étoiles pour les délégations	
Recherche de guides et d'interprètes chinois	
Crowne Plaza: Max Vanbeurden	
Répondre rapidement aux demandes chinoises	
Repas adaptés	
Bouilloire d'eau chaude à disposition	
Informations en chinois, pocket maps	
CCIG: Philippe Meyer	
L'aéroport a engagé des hôtesses chinoises pour les six premiers mois	
Swiss Chinese Chamber of Commerce: Yunfei Gao	
Formation pour tous les commerçants de l'aéroport	
Manotel: Vincent Ginestet	
	Ne pas toucher une femme indienne
	Concentrer les Indiens dans une seule partie de l'hôtel
Cours interculturels sur les bases de tous les clients potentiels	
Tian Tan Horizon	
Proposition de restaurants chinois	
Proposition de voitures de luxe (eau, fruits et mouchoirs)	
Proposition d'hôtels à partir de trois étoiles	
Proposition de guides parlant chinois	
Expliquer comment fonctionne l'ascenseur	
Voyaluxe: Yulan Mennini	
Menu en chinois au chalet suisse à l'aéroport	
Intercontinental: Angel Gonzalez	
Formation pour le personnel ayant le contact avec la clientèle (<i>cultural awareness</i>)	
Produits d'accueil, peignoir et chaussons à disposition	
Petits-déjeuners chinois variés	
Bouilloire d'eau chaude et machines Nespresso à disposition	
Wifi inclus	
Disponibilité des chaînes chinoise et hindi	
Mot de bienvenue pour les groupes	

Annexe VIII : Prestataires interrogés

Nom du Responsable	Société	Date	Lieu
François Dricourt Luca Pellandini Cécilia Abramowitz	CICG	05.04.2013	Genève
Pascal Losey	Fert	18.04.2013	Genève
Jing Wang	Tiantan	23.04.2013	Genève
Max Vanbeureden	Crowne Plaza	26.04.2013	Genève
Philippe Meyer	CCIG	03.05.13	Genève
Yunfei Gao	Swiss Chinese Chamber of Commerce	03.05.13	Genève
Vincent Ginestet	Manotel	07.05.2013	Genève
Gérald Bérout	SinOptic	15.05.2013	Lausanne
Yulan Mennini	Voyaluxe	14.05.2013	Lausanne
Angel Gonzalez	InterContinental	24.05.2013	Genève

Annexe IX: Exemple de programme de formation

Programme synthétique de 2 jours de formation

1. Introduction

Etat des lieux du marché émetteur chinois
Caractéristiques des nouveaux touristes chinois
Tendances du marché émetteur chinois

2. Le background culturel chinois

Chaque voyageur apporte avec lui sa culture
Un langage qui change la perception
Les points clefs de la culture chinoise

3. Motivations et comportements des touristes chinois

Les principales motivations des touristes chinois
Les nouveaux comportements des touristes chinois individuels
Etudes de cas caractéristiques

4. Comment adapter son produit

Créer une histoire
Donner du temps aux attentes des Chinois
Votre produit sous le regard des Chinois

5. Ambiance et services: Comment créer un “feeling” de bienvenue

Les points clefs pour réussir l'accueil des chinois
Traitement VIP
Ressources humaines et organisation

6. La langue chinoise

Proposer de l'information en chinois
Signalétiques en chinois
Les expressions chinoises de base

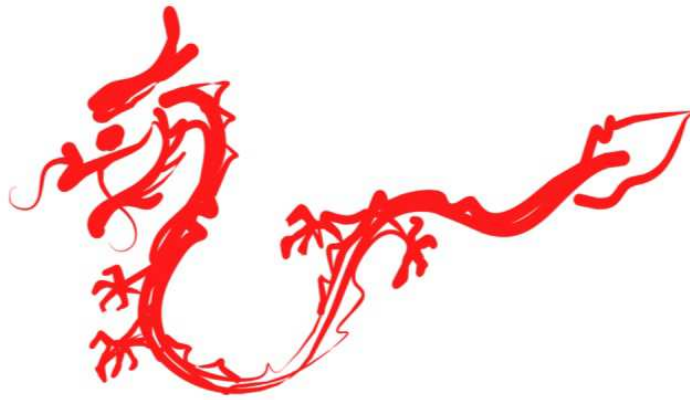
7. Promotion et commercialisation

Principales caractéristiques de l'industrie du tourisme chinois
Comment travailler avec les tour-opérateurs et agences chinoises
Principe de fonctionnement des labels de qualité

8. Quelle stratégie digitale pour votre activité

Spécificités et dynamiques de l'internet chinois
Les réseaux sociaux chinois, la clef de votre communication & promotion en Chine
Etudes de cas et bonnes pratiques de chaînes d'hôtels de luxe et de destinations internationales

Annexe X : Exemples de labels



欢迎中国游客培训课程

**Chinese tourists
welcome**



भारतीय पर्यटकों का स्वागत

**Indian tourists
welcome**

Annexe XI : Exemples de souvenirs

Ustensiles chinois : les baguettes



Bouilloire et théière (Inde et Chine)



Symbole de l'Inde : l'éléphant



Annexe XII : Exemple d'interface pour les supports tactiles



Annexe XIII : Exemples de réaménagement d'Offices de tourisme

Stockholm



New-York



DECLARATION DE L'AUTEUR

Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seul, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- Madame Cécilia Abramowitz, Directrice Accueil, Centre International de Conférences Genève (CICG) ;
- Monsieur François Dricourt, Adjoint à la Direction, Centre International de Conférences Genève (CICG) ;
- Monsieur Luca Pellandini, Chef de projets, Centre International de conférences Genève (CICG) ;
- Monsieur Pascal Losey, Vice-director, Fert ;
- Monsieur Max Vanbeurden, Director of Sales, Crowne Plaza;
- Monsieur Philippe Meyer, International Trade Director, Chamber of Commerce, Industry and Services Geneva (CCIG);
- Madame Yunfei Gao, Executive Secretary, Swiss Chinese Chamber of Commerce;
- Monsieur Vincent Ginestet, Responsable Hébergement, Hôtel Royal, Manotel ;
- Mademoiselle Jing Wang, Responsable Outgoing, Tian-Tan Horizon ;
- Monsieur Gérald Bérout, Directeur, SinOptic ;
- Madame Yulan Mennini, Operations Manager, Voyaluxe;
- Monsieur Angel Gonzalez, Director of Sales, InterContinental;
- Madame Anja Loetscher, directrice Bureau des congrès FGT&C;
- Monsieur Simon Bosshart, Director Asia Pacific / Director China ;
- Madame Guendalina Rampazzi, Product Manager Meetings & Incentives;
- Monsieur Yves Bertelle, Responsable Enquêtes et Mesure de Qualité, Genève Aéroport ;
- Madame Jessica Guzzo, Product Manager, FGT&C ;

- Monsieur Vincent Dubi, Director Marketing, FGT&C ;
- Madame Mélanie Paillard, Coordinatrice Communication FGT&C.



Sierre, le 8 juillet 2013

Jenny Gehrig